

**Instituto Politécnico de Setúbal**



*Escola Superior de Ciências Empresariais*

# **Parecer dos Profissionais sobre a Eventual Implementação do BSC para o Controlo da Gestão**

**Estudo de Caso**

Márcia Luísa Tcheia Liberal da Cunha

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

**MESTRE EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAIS**

ORIENTADORA: Professora Doutora Alcina Maria Narciso Prata

Setúbal, 2016

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho à minha querida mãe (em memória) Adelina Augusta Tcheia, tu és e sempre serás a mentora de todas as minhas realizações.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus pela saúde, força, coragem e paciência que sempre me concedeu e permitiu que os dias tristes fossem transformados em alegria e coragem para o alcance dos meus objetivos. Agradeço à professora e orientadora Alcina Maria Narciso Prata, pelo tempo, dedicação e orientação que tanto me ajudou ao longo deste percurso. A todos os docentes do Instituto Politécnico de Setúbal, particularmente à Escola de Ciências Empresariais pelo saber transmitido durante toda a caminhada ao ampliarem o meu horizonte de conhecimento e estimularam para procura persistente desse mesmo conhecimento, aos colegas que partilhamos momentos de pressão e alegria em busca do conhecimento, crescimento e valorização pessoal. À direcção da instituição onde foram recolhidos os dados do trabalho, especialmente ao Eng.<sup>a</sup> Nobre Pedro pelo acolhimento excepcional e por toda a disponibilidade em contribuir para a ciência, bem como a todos os profissionais que se pre-dispuseram em colaborar. Ao querido companheiro Edilson Leal pelas dicas, pelo apoio, companherismo incansável e por permaneceres comigo até a conclusão deste percurso, o meu muito obrigada.

À minha mãe, que palavras não chegariam para descreve-la, nem expressar o que me vai na alma em relação ao apoio incondicional mesmo nos seus últimos dias sempre lutou e persistiu em me encorajar para cumprir o objetivo. Grata estou e serei eternamente por me proporcionares aquela que considero a melhor educação dentro e fora de casa.

Aos meus tios, às minhas primas, primos e Avó, bem como a todos meus irmãos em especial a ti Niváldia Mussungu mil desculpas pelas vezes que tiveste que parar os teus afazeres para dar resposta às minhas necessidades bem como a todos que se fizeram presentes na minha vida.

**O meu muito obrigada!**

## Índice Geral

Dedicatória.....	i
Agradecimentos .....	ii
Índice Geral .....	iii
Índices de figuras.....	v
Índice de Tabelas .....	v
Índice de gráficos.....	vii
Siglas e acrónimos.....	x
Resumo .....	xi
Abstract.....	xii
1. Introdução .....	1
1.1 Problemática .....	2
1.2 Motivações e Objetivos .....	2
1.3 Objetivo Geral.....	3
1.3.1 Objetivos Específicos .....	3
1.4 Estrutura da Dissertação .....	3
2. Desenho Metodológico.....	5
2.1 População e Amostra .....	9
2.1.1 Critérios de Inclusão Utilizados .....	10
2.1.2 Critérios de Exclusão Utilizados .....	10
2.2 Procedimento .....	11
3. Revisão da Literatura.....	13
3.1 Controlo da Gestão (CG) .....	13
3.2 Origem do BSC na era do Tableaux de Bord .....	14
3.2.1 Origem e Evolução histórica do Balanced Scorecard (BSC).....	14
3.3 Vantagens e fraquezas do BSC como Sistema de Gestão Estratégica.....	17

3.4 Perspetivas do Balanced Scorecard .....	18
3.4.1 Financeira .....	19
3.4.2 Clientes.....	20
3.4.3 Interna.....	20
3.4.4 Aprendizagem e Crescimento .....	21
3.4.5 Coordenação entre as Perspetivas do BSC.....	21
3.5 Importância do Balanced Scorecard para as Organizações .....	22
3.6 Mapa Estratégico .....	23
3.7 Indicadores do BSC.....	24
3.7.1 Pilares do BSC (missão, visão, valores e estratégia) .....	26
3.8 Principais características de SI para suporte do BSC .....	27
3.9 Recomendação a Seguir na Implementação de um BSC.....	29
4. Apresentação da Empresa.....	32
4.1 Características de Angola .....	32
4.2 Histórico e Caracterização .....	32
4.2.1 Objetivos Estratégicos.....	33
4.2.2 Missão, Visão e Valores.....	33
4.2.3 Recursos Humanos.....	34
4.2.4 Caracterização do SI/TIC .....	37
5 Resultados das Entrevistas e Questionários .....	38
5.1 Análise de Conteúdo das Entrevistas .....	38
Apresentação da tabela 4, transcrição e análise de conteúdo das entrevistas. ....	40
5.2 Análise de Resultados dos Questionários .....	42
5.3 Discussão dos Resultados .....	49
6 Conclusão .....	53
6.1 Implicações do Estudo para Gestão .....	54

6.2 Limitações do Estudo e Proposta para Investigações futuras .....	54
Referências Bibliográficas.....	56
Anexo 1- Pedido de autorização para recolha dos dados .....	61
Anexo 2- Entrevista .....	64
Anexo 3- Questionário .....	68
Anexo 4- Tabelas de frequências e gráficos .....	75

## **Índices de figuras**

Figura 1- Processos Iterativos de Etapas do Estudo do Caso .....	7
Figura 2- Metodologia de Pesquisa .....	9
Figura 3- BSC (modelo original para o sector privado) .....	18
Figura 4- Mapa estratégico de relação causa e efeito do BSC .....	23
Figura 5- Pilares do BSC .....	27
Figura 6- Organograma da empresa .....	34

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Principais características SI para suporte do BSC.....	29
Tabela 2- Funcionários da Empresa .....	37
Tabela 3- SI/TIC .....	37
Tabela 4- Análise de conteúdo das entrevistas .....	42
Tabela 5- Apresentação do tratamento dos dados (Questionário).....	49
Tabela 6- Género .....	76
Tabela 7- Faixa etária .....	76
Tabela 8- Departamento em que trabalha.....	76
Tabela 9- Cargo do inquirido.....	77
Tabela 10- Grau de conhecimento sobre CG e avaliação de desempenho em SI no sector privado.....	77

Tabela 11- Grau de conhecimento sobre os instrumentos de CG em uso na empresa .....	78
Tabela 12- Grau de conhecimento dos funcionários sobre o BSC .....	78
Tabela 13- Grau de satisfação dos funcionários na avaliação e distribuição das suas atividades diárias .....	78
Tabela 14- Investimento da empresa em sistemas de melhoria de CG, mas não se vê aumento da atividade operacional .....	79
Tabela 15- Se os atuais planos de desempenho e relatórios não forem produzidos ninguém repara .....	79
Tabela 16- Temos estratégia ou já tivemos no passado, mas temos dificuldade na sua implementação.....	80
Tabela 17- Raramente revemos os nossos indicadores de desempenho e fazemos sugestões de indicadores novos .....	80
Tabela 18- Utilizamos a maior parte do nosso tempo a discutir a alterações ao plano de atividades.....	80
Tabela 19- A Definição do orçamento da empresa é um processo essencialmente histórico .....	81
Tabela 20- Os funcionários não têm um entendimento sólido da missão, visão e estratégia da empresa .....	81
Tabela 21- Os nossos funcionários não sabem de que forma as suas ações diárias contribuem para o sucesso da empresa.....	82
Tabela 22- Não esta nomeado um responsável máximo pelo processo de avaliação dos processos na empresa.....	82
Tabela 23- As atividades que acordamos em reuniões de coordenação não são devidamente registadas nem valorizadas .....	82
Tabela 24- A colaboração entre as unidades/órgãos/serviços é fraca .....	83
Tabela 25- Os nossos funcionários têm dificuldades em aceder e entender as orientações estratégicas definidas pelo coordenador da empresa .....	83
Tabela 26- As prioridades na empresa são muitas vezes ditadas pelas necessidades atuais	84
Tabela 27- O ambiente em que nos inserimos está em mudança e para termos êxitos devemos mudar.....	84
Tabela 28- Enfrentamos uma pressão crescente dos clientes para apresentar resultados ...	85
Tabela 29- Não definimos metas claras para os nossos indicadores de desempenho .....	85

Tabela 30- Não conseguimos apresentar a nossa estratégia de forma clara num documento .....	85
Tabela 31- Tomamos medidas benéficas a curto prazo, mas que podem dificultar a criação de valor a longo prazo .....	86
Tabela 32- Estão a ser realizadas muitas iniciativas na empresa, mas nem todas têm importância estratégica efetiva .....	86
Tabela 33- Resistência a mudança.....	87
Tabela 34- Falta de clareza na mudança de processos .....	87
Tabela 35- Grau de autonomia financeira na empresa .....	87
Tabela 36- Falta de ligação do BSC com o sistema utilizado .....	88
Tabela 37- Falta de competência e conhecimento sobre o BSC.....	88
Tabela 38- Apoio insuficiente da gestão do topo ou coordenação na empresa.....	89
Tabela 39- Tempo consumido no desenvolvimento do BSC .....	89
Tabela 40- Barreiras de Análise custo e benefício .....	89
Tabela 41- Dificuldades em definir as medidas para apresentação dos resultados .....	90
Tabela 42- Dificuldades em avaliar a importância das medidas de desempenho .....	90
Tabela 43- As medidas de desempenho não refletem impacto global .....	91
Tabela 44- Dificuldades em definir objetivos para os níveis hierárquicos da empresa .....	91
Tabela 45- A falta de um sistema de informação altamente desenvolvido para suportar o BSC.....	91
Tabela 46- Os gestores de topo focam essencialmente os problemas organizacionais a curto prazo .....	92

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1- Género.....	76
Gráfico 2- Faixa etária.....	76
Gráfico 3- Departamento .....	77
Gráfico 4- Cargo.....	77
Gráfico 5- Grau conhecimento sobre o CG e avaliação de desempenho em SI no setor privado.....	77
Gráfico 6- Grau de conhecimento sobre os instrumentos de CG em uso na empresa.....	78
Gráfico 7- Grau de conhecimento sobre dos funcionários sobre o BSC .....	78



Gráfico 8- Grau de satisfação dos funcionários na avaliação e distribuição das atividades diárias .....	79
Gráfico 9- Investimento em sistemas de melhoria de CG, mas não se vê aumento na atividade operacional.....	79
Gráfico 10- Se os atuais planos e atividades e desempenho (controle dos SI) e relatórios não forem produzidos ninguém os repara.....	79
Gráfico 11- Temos estratégia ou já tivemos, mas temos dificuldade na sua implementação .....	80
Gráfico 12- Raramente revemos os indicadores de desempenho e fazemos sugestões de novos.....	80
Gráfico 13- Utilizamos maior parte do tempo a discutir alterações ao plano de atividades	81
Gráfico 14- A definição do orçamento da empresa é um processo essencialmente histórico .....	81
Gráfico 15- Os funcionários não têm entendimento solido da visão, missão e estratégia da empresa.....	81
Gráfico 16- Os nossos funcionários não sabem de que forma as suas ações diárias contribuem para o sucesso da empresa.....	82
Gráfico 17- Não está nomeado um responsável máximo para avaliação dos processos na empresa.....	82
Gráfico 18- As atividades que acordamos em reuniões de coordenação não são devidamente registradas nem valorizadas .....	83
Gráfico 19- A colaboração entre unidades/órgãos/serviços é fraca .....	83
Gráfico 20- Os nossos funcionários têm dificuldades em aceder e entender as orientações estratégicas definidas pelo coordenador da empresa.....	84
Gráfico 21- As prioridades na empresa são muitas vezes ditadas pelas necessidades atuais .....	84
Gráfico 22- O ambiente em que nos inserimos está em mudança e para termos êxitos devemos mudar.....	84
Gráfico 23- Enfrentamos uma pressão crescente dos clientes para apresentar resultados ..	85
Gráfico 24- Não definimos metas claras para os nossos indicadores de desempenho .....	85
Gráfico 25- Não conseguimos apresentar a nossa estratégia de forma clara num documento .....	86

Gráfico 26- Tomamos medidas benéficas a curto prazo, podem dificultar a criação de valor a longo prazo .....	86
Gráfico 27- Estão a ser realizadas iniciativas na empresa, mas nem todas têm importância estratégica efetiva .....	86
Gráfico 28- Resistência à mudança .....	87
Gráfico 29- Falta de clareza na mudança de processos .....	87
Gráfico 30- Grau de autonomia financeira da empresa .....	88
Gráfico 31-Falta de ligação do BSC com o sistema utilizado .....	88
Gráfico 32- Falta de competência e conhecimento sobre o BSC .....	88
Gráfico 33- Apoio insuficiente da gestão do topo ou coordenação na empresa.....	89
Gráfico 34- Tempo consumido no desenvolvimento do BSC .....	89
Gráfico 35- Barreiras de análise custo e benefício .....	90
Gráfico 36- Dificuldades em definir as medidas para apresentação dos resultados.....	90
Gráfico 37- Dificuldades em avaliar a importância das medidas de desempenho .....	90
Gráfico 38- As medidas de desempenho não refletem impacto global .....	91
Gráfico 39- Dificuldades em definir os objetivos para os níveis hierárquicos da empresa.	91
Gráfico 40- A falta de um SI altamente desenvolvido para suportar o BSC.....	92
Gráfico 41- Os gestores de topo focam essencialmente nos problemas organizacionais a curto prazo .....	92

## **Siglas e acrónimos**

**BI-** *Business Intelligence*

**BSC** - *Balanced Scorecard*

**C-** Coordenador

**CEO-** *Chief Executive Officer*

**CG** - Controlo da Gestão

**CP-** Consultor de projetos

**DBA-** *Data Base Administrator*

**DM-** *Data Mining*

**DW-** *Data Warehouse*

**IBEP-** Inquérito do Bem-Estar da População

**IDH-** Índice de Desenvolvimento Humano

**INE-** Instituto Nacional de Estatística

**PIB-** Produto Interno Bruto

**PNUD-** Programa da Nações Unidas para o Desenvolvimento

**ROI-** Retorno sobre o Investimento

**SI-** Sistemas de Informação

**SPSS-** *Statistical Package For The Social Science*

**TB-** *Tableaux Bord*

**TI/TIC-** Tecnologias de Informação e Comunicação

**WD-** *Web designer*

## Resumo

O BSC é uma ferramenta de gestão muito divulgada atualmente nas empresas que praticam estilos de controlo de gestão modernos e orientados à estratégia. Praticamente todas as organizações públicas ou privadas planeiam a sua utilização, se ainda não o fizeram. Mas os resultados nem sempre são os esperados porque as organizações têm características diferentes e frequentemente confundem o BSC com um mero conjunto de indicadores ajustados à informação disponível (Pedro, 2004).

Neste trabalho pretende-se enquadrar a problemática do BSC para o controlo da gestão, apresentação do BSC para obtenção de resposta em qualquer negócio de acordo com o objetivo de cada empresa tendo em conta o SI a utilizar até à sua implementação.

Este estudo procurou investigar junto de profissionais e coordenadores de departamentos da empresa "Switch and Plug Tecnologias de Informação, SA" em Angola província de Luanda sobre a eventual implementação da ferramenta BSC para o controlo da gestão. O **método** utilizado foi um estudo do caso empírico com abordagem qualitativa e quantitativa, construiu-se uma entrevista estruturada e um questionário tendo por base outros utilizados previamente em trabalhos dentro da temática. A amostra foi constituída por 15 profissionais. Entre eles, 12 deram resposta ao questionário e 3 entrevistas dos vários departamentos existentes na empresa em estudo. Ao longo dos capítulos abordaremos conceitos do CG e o BSC, origem, história e evolução do BSC apresentando vantagens e inconvenientes ou fraquezas na utilização do BSC, coordenação entre as perspetivas do BSC e características de SI para suporte do BSC, análise das entrevistas e dos questionários. O BSC é apresentado como um sistema de gestão estratégica de extrema vantagem, ao permitir que as empresas não se apoiem somente na avaliação, controlo e comunicação da sua estratégia, mas também na própria formulação, especialmente na operacionalização da sua estratégia de negócio. Os **resultados** indicaram que os participantes consideram que o CG é importante.

**Concluiu-se** que os profissionais consideram de extrema importância a implementação BSC, pois facilitará no aumento do desempenho organizacional e melhoria na definição das estratégias.

Palavras-chave: BSC, Controlo de Gestão, Implementação, Ferramenta, Profissionais.

## **Abstract**

The BSC is a management tool very currently disclosed in the companies who practice modern management control styles and oriented strategy. Virtually all public or private organizations plan to use if have not done so. But the results are not always expected because organizations have different characteristics and often confuse the BSC with a mere set of indicators adjusted to the available information (Pedro, 2004).

This work is intended to frame the issue of BSC for management control, the BSC presentation to answer to getting into any business agreement the goal of each company taking into account the SI to use up its implementation.

This study sought to investigate the opinion of professionals and coordinators of departments of the company "Switch and Plug Tecnologias de Informação, SA" in Luanda in Angola on the possible implementation of the BSC tool for management control. The method used was a case study of empirical qualitative and quantitative approach, built structured interview and a questionnaire based on other previously used in work within the theme. The sample consisted of 15 professionals. Among them 12 answered the questionnaire and 3 to the interviews of the various departments in the company under study.

Over the chapters discuss concepts of MG and the BSC, origin, history, and evolution of the BSC with advantages and drawbacks or weaknesses in the use of BSC, coordination between the perspectives of the BSC and support SI BSC, analysis of interviews and questionnaires. The BSC is presented as a strategic management system to great advantage by allowing companies not only support the evaluation, monitoring and communication of its strategy, but also in the very formulation, especially in the operation of its business strategy. The results indicated that the participants consider that the MG is important.

It was concluded that professionals consider of utmost importance to implement BSC, as it will facilitate in increasing organizational performance and improvement in the definition of strategies.

**Keywords: BSC, Management Control, Implementation Tool Professionals.**

## 1. Introdução

A influência das tecnologias de informação nas empresas tornou-se, seguramente, um grande fator para formular estratégias para o crescimento económico, sendo um meio para atingir níveis de eficiência, de segurança e rapidez dos processos organizacionais e funcionais de qualquer instituição tanto no setor público como no setor privado. Apresentam o conceito do BSC em razão de sua disseminação onde muitas empresas adotaram e passaram por processos de fusões e aquisições, e quando o fluxo de suas informações aumentavam de forma considerável em suas bases de dados, esta série de informações e a necessidade de gerir com eficiência os indicadores estratégicos, de disponibilizar rapidamente relatórios de gestão, analisar e simular cenários que levam as empresas a buscar um sistema automatizado. Neste âmbito surge o BSC como um modelo para alcançar estratégias de extrema vantagem no controlo da gestão ao permitir que as organizações não fiquem focalizadas apenas na avaliação, controlo e comunicação da sua estratégia, mas também na própria formulação dando especial atenção na operacionalização da mesma estratégia para o negócio (Kaplan e Norton, 1992).

O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se assim uma ferramenta para comunicar e facilitar a responsabilidade geral com a estratégia da organização. Este método resume num único documento, indicadores de performance em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1992; 1996).

O BSC é apresentado como uma ferramenta de medida desenhada para ser o driver principal do negócio, apoiando tanto as atividades realizadas como a manutenção no caminho pretendido, para ir ao encontro da missão e dos objetivos estratégicos (Filipe e Carvalho, 2010).

O estudo sobre o **“Parecer dos Profissionais sobre a Eventual Implementação do BSC para o Controlo da Gestão”** vai ajudar os profissionais a obter rápida resposta de acordo com os objetivos traçados, visto que esta visão de controlo de gestão não tem apenas a ver com o sistema em si, mas com a forma como ele é concebido e implementado na organização.

O estudo foi realizado na empresa Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A que presta serviços na área de tecnologias de Informação no mercado Angolano.

### **1.1 Problemática**

Todos os trabalhos de investigação devem ser iniciados com uma pergunta de partida (Quivy, 1998).

Tendo em conta que o objeto de estudo no presente trabalho foi analisar o parecer dos profissionais sobre a ferramenta em uso para o CG na Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A com a eventual possibilidade de implementar o BSC para facilitar na definição das estratégias formulou-se a seguinte questão de partida:

Existem vários modelos para o controlo da gestão, o presente estudo pretende avaliar o grau de conhecimento dos profissionais sobre a ferramenta BSC e até que ponto haverá aceitação da gestão de topo, e dos restantes profissionais, para a sua eventual implementação.

### **1.2 Motivações e Objetivos**

Durante a parte curricular do Mestrado, a candidata sentiu maior interesse na unidade curricular de informação financeira onde desenvolveu um trabalho sobre a importância da ferramenta BSC para as organizações. Deve ainda mencionar-se que se trata de uma área de maior interesse da candidata uma vez que, com as competências que adquiriu durante o desenvolvimento da dissertação, pretende realizar atividades para divulgar a importância desta ferramenta. O facto de ter desenvolvido o BSC nesta dissertação e ter apresentado como proposta de implementação para o controlo da gestão numa empresa de tecnologias de informação constitui, também, um fator motivacional na medida em que a candidata pretende realizar atividades nesta área num mercado que se encontra a dar os primeiros passos na divulgação desta ferramenta.

Uma vez delineado o objeto de estudo, há que definir claramente a meta ou metas que o investigador pretende alcançar. Durante o planeamento da investigação é necessário definir dois níveis de objetivos, o geral e os específicos. O objetivo geral deve refletir a essência do planeamento do problema e a ideia expressa no título do trabalho de investigação. Os objetivos específicos depreendem-se do geral e devem ser formulados de modo a que estes sejam orientados de acordo com o objetivo geral, isto é, cada objetivo

específico deve estar desenhado para dar resposta a um aspeto que, no seu conjunto, vá ao encontro do objetivo geral (Vilelas, 2009).

### **1.3 Objetivo Geral**

Pretende-se investigar o Parecer dos profissionais sobre a eventual implementação do Balanced Scorecard (BSC) para o Controlo da Gestão (CG) na Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A.

#### **1.3.1 Objetivos Específicos**

Com este trabalho de investigação pretende-se:

- Perceber que conhecimentos têm os profissionais sobre as ferramentas de CG;
- Perceber o grau de conhecimento dos profissionais e coordenadores da empresa sobre BSC;
- Identificar a atual ferramenta em uso na empresa para o CG;
- Apresentar as vantagens da ferramenta BSC;
- Sensibilizar os gestores de topo para a necessidade de implementar o BSC na Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A.

### **1.4 Estrutura da Dissertação**

Este trabalho encontra-se estruturado em 6 capítulos, cada capítulo do tema em questão está estruturado nos seguintes tópicos:

- Capítulo 1- Introdução- Neste capítulo é feita uma contextualização do trabalho com abordagem geral do tema, problemática, motivações e objetivos do trabalho e apresentação da estrutura do mesmo;
- Capítulo 2- Desenho metodológico- apresentação da metodologia utilizada para desenvolvimento do trabalho, amostra bem como os critérios utilizados e os procedimentos;
- Capítulo 3- Revisão de literatura- síntese dos diferentes conceitos que foram considerados adequados para realização deste trabalho, desde a origem e evolução do BSC até às características de SI para o suporte da ferramenta que se pretende implementar;



- Capítulo 4- Apresentação da empresa- breve apresentação das características do país onde se fez a recolha dos dados, e dos objetivos da empresa bem como a descrição dos respetivos departamentos;
- Capítulo 5- Resultados das entrevistas e questionários- apresentação dos resultados das entrevistas e dos questionários;
- Por último, Capítulo 6- Conclusão- onde, de forma resumida, são apresentados os resultados das conclusões do trabalho indo de encontro à abordagem do tema apresentado. São ainda apresentadas as implicações do estudo para a gestão, bem como as suas limitações e possibilidades de investigação futura.

## 2. Desenho Metodológico

O desenho metodológico da investigação é de extrema importância para o processo de aprendizagem e tem de ser conduzido com total rigor científico, de forma a assegurar a qualidade e fiabilidade dos resultados. No decurso desta fase, o investigador determina os métodos que utilizará para obter as respostas às questões de investigação (Fortin, 2009).

Este trabalho é um estudo de caso onde é feita uma investigação empírica que pesquisa um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas e que múltiplas fontes de evidência são usadas. É a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco controlo, Yin (1994, citado por Coutinho e Chaves, 2002).

De acordo com Yin (2009), na metodologia de estudo de caso existem pelo menos seis formas de recolha de dados: a documentação, registos, entrevistas, observação direta e indireta ou participativa e artefactos físicos. As entrevistas representam uma das principais fontes de recolha de informação, podendo ser abertas ou não estruturadas, focadas e estruturadas. A observação direta é uma fonte imprescindível já que o estudo de caso implica estudar o fenómeno no seu contexto real neste caso em concreto foi feita a observação indireta porque parte da informação foi fornecida por um dos representantes e do manual interno da organização em estudo.

Nesta investigação fez-se uma abordagem de investigação qualitativa e quantitativa, pois de acordo com Vilelas (2009) e outros autores, a classificação destas abordagens é feita em dois grupos distintos:

- 1- O qualitativo que segue o paradigma chamado alternativo;
- 2- Enquanto que o quantitativo obedece ao paradigma clássico positivismo.

Segundo Vilelas (2009), as abordagens qualitativas e quantitativas refletem diferentes epistemologias, estilos de pesquisa e formas de construção teórica. Onde há necessidade de esclarecer, que os métodos qualitativos e quantitativos, apesar das suas especificidades não se excluem e para melhor compreensão apresentam-se, a seguir, as suas principais características.

Nos estudos organizacionais, a pesquisa **quantitativa** permite mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes num universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. As características principais segundo Vilelas (2009), menciona obedecer a um plano preestabelecido, com intuito de enumerar ou medir eventos, controlados com rigor; Emprega, geralmente, para análise dos dados, indicadores estatísticos; Confirma os objetivos da pesquisa ou descobertas da dedução, ou seja, realiza previsões específicas de princípios, observações ou experiências; Utiliza dados que representam uma população específica (amostra) a partir da qual os resultados são generalizados e apresentados; Usa, como instrumento para colheita de dados, os questionários estruturados, elaborados com questões fechadas, ou questionário por inquérito, por um questionário convencional (impresso) ou eletrônico.

Vilelas (2009), apresenta a pesquisa **qualitativa** utilizada para interpretar fenómenos, ocorre por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceptual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação. Apresenta-se como uma entre as diversas possibilidades de investigação. Constitui uma alternativa apropriada nos estádios iniciais da investigação, quando se tem como objetivo explorar o objeto de estudo e delimitar as fronteiras do trabalho, quando existe especial interesse na interpretação do participante em relação aos seus comportamentos, motivos e emoções, quando o tema de pesquisa envolve tópicos abstratos, sensíveis ou situações de forte impacto emocional para o entrevistado e/ou quando o universo da pesquisa é pequeno e a quantificação não faz sentido.

As relações entre as abordagens qualitativas e quantitativas demonstram que as duas metodologias não são incompatíveis, podendo ser integradas num mesmo projeto. Uma pesquisa quantitativa é suscetível de levar o investigador à escolha de um problema particular a ser analisado em toda a sua complexidade, através de métodos e técnicas qualitativas, e vice-versa. A investigação qualitativa é a que melhor se integra com o reconhecimento das situações particulares, grupos específicos e universos simbólicos de acordo com Miyano (1994, citado por Vilelas, 2009).

Segundo Grilo (2008), a aplicação das duas abordagens designa-se por triangulação apesar de ser pouco usual, afirma que a potencialidade da triangulação reside no facto das

diferentes abordagens permitirem ao investigador conhecer e compreender os mais variados fenómenos mesmo que fora do ambiente que habitualmente rodeia.

Marcelino (2014), menciona que existem várias metodologias que se podem utilizar, algumas delas referenciadas na figura 1. No entanto, a mais utilizada no âmbito dos SI é o **estudo de caso**, que é uma metodologia com característica qualitativa e permite estudar os processos que lhes estão inerentes e que envolvem sempre questões do fórum social, pelo que se considerou ser a mais adequada para o desenvolvimento do trabalho académico em questão. O estudo de caso compreende algumas etapas fundamentais. Como se verifica na figura 1, todas as etapas podem ser repetidas as vezes necessárias, o que poderá ser justificado pelo facto de se aplicarem diversas técnicas de recolha ou simplesmente pelo facto de o investigador considerar insuficientes, ou não fiáveis, os dados de que dispõe. Por este motivo se afirma que o processo é iterativo podendo, por exemplo, aquando da condução do estudo de caso propriamente dito, ser necessário voltar atrás inúmeras vezes, com o intuito de adaptar a revisão bibliográfica.

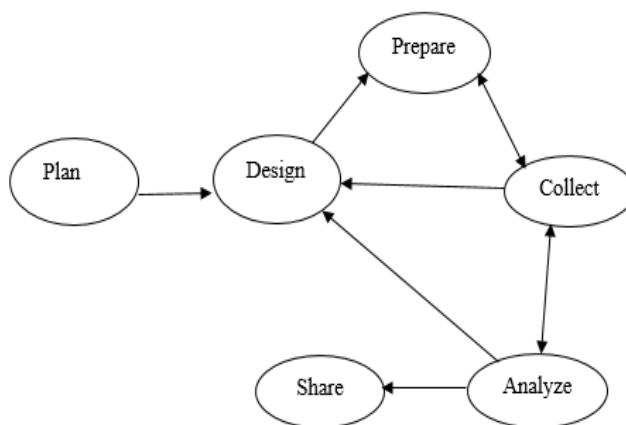


Figura 1- Processos Iterativos de Etapas do Estudo do Caso

Fonte: “Case Study Research Design and Methods”, Yin, 2009:1

O Planeamento envolve a definição das questões de investigação que levarão ao desenvolvimento do trabalho e a decisão pela metodologia do estudo de caso depois de cuidadosamente comparada com outras, tendo sempre presentes os seus pontos fortes e as suas limitações. A fase de Desenho inclui definir a unidade de análise e o caso provável a ser estudado, seleccionar a pertinente teoria que possa suportar o estudo, desenvolver proposições e questões subjacentes que antecipem o estudo, identificar o desenho propriamente dito, ou seja, se será único, múltiplo, holístico ou profundo. Neste caso

concreto será um caso único e holístico porque apenas estamos a estudar uma organização, ou seja, somente teremos uma unidade de análise. Isto levará a que possamos considerar o trabalho todo pela parte do que se pretende alcançar. Na Preparação há que preparar as competências de um investigador, já tendo sido referidas anteriormente algumas delas, treinadas de forma a responder às necessidades de um caso de estudo específico. É também nesta etapa que se desenvolve o protocolo a seguir, incluindo a triagem de candidatos a entrevistar. É também aconselhado por Yin (2009) uma leitura preparatória de outros estudos de caso já realizados acerca da temática, entre outros mencionados na bibliografia. Na preparação escolhem-se as técnicas de recolha de dados mais adequados.

Segundo Fortin (2009), o instrumento de colheita de informação é “o utensílio utilizado pelo investigador para recolher a informação válida e pertinente à realização do trabalho de pesquisa”.

A opção do tipo de estudo depende do campo em que o nosso trabalho irá ser desenvolvido, os seus atores participantes e metodologias utilizadas como mostra a figura 2. Ponderando ainda a opinião de outros autores, que nos dizem que qualquer que seja a técnica de recolha esta deve possibilitar uma compilação de dados tanto quanto possível em profundidade e em consonância com os objetivos e suporte teórico utilizado, a metodologia utilizada neste trabalho de dissertação foi baseada na recolha de informação através de entrevistas e observação indireta que foi baseada na seleção da informação, documentação publicada no site da empresa em estudo. Nas entrevistas recorreu-se à análise de conteúdo para dar apoio aos questionários de respostas fechadas. A observação indireta foi feita recorrendo ao apoio da informação passada pelo coordenador do departamento de informática da empresa, que deu suporte durante o desenvolvimento do trabalho. A sequência desta metodologia pode ser verificada na figura 2.

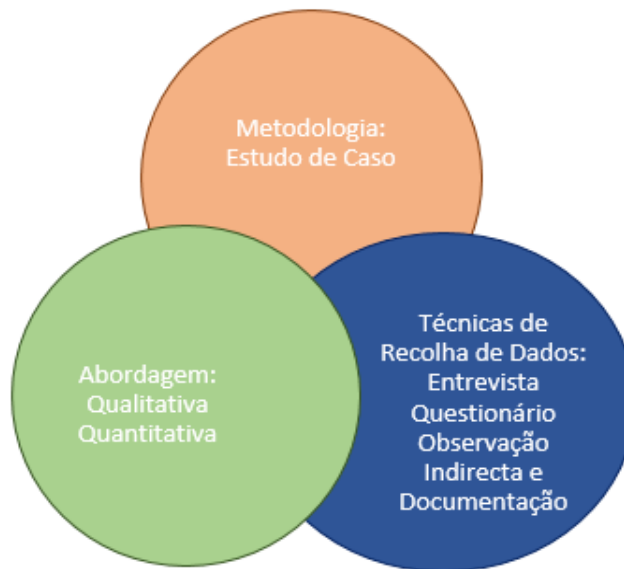


Figura 2- Metodologia de Pesquisa

## 2.1 População e Amostra

A população pode ser definida, por um conjunto de sujeitos que partilham características comuns e sobre os quais estabelece a investigação, ou ainda, por uma agregação de casos que atendem a um conjunto específico de critérios (Fortin, 2009).

Afirma Vilelas (2009), que amostra é um conjunto de unidades, em uma porção do total, população é um conjunto de todos os indivíduos nos quais se desejam investigar algumas propriedades.

Para Vilelas (2009) a distinção entre população alvo e população de acesso, torna-se adequada. Por população alvo entende-se o conjunto de elementos que o investigador deseja estudar e sobre a qual pretende fazer generalizações. A população de acesso refere-se aos casos que estão de acordo com os critérios de elegibilidade e que estão ao alcance do investigador.

A população alvo foi composta por profissionais da Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A em Angola na província de Luanda.

A amostra é um conjunto de unidade, numa fração do total, que nos represente a conduta da população no seu conjunto ou ainda é uma parte do todo a que chamamos de população e que a represente (Vilelas, 2009).

### **2.1.1 Critérios de Inclusão Utilizados**

- Ser trabalhador da empresa onde se fez a recolha dos dados;
- Ser gestor ou coordenador de departamento no local onde os questionários foram aplicados no período da recolha dos dados da pesquisa;
- Participação voluntária no estudo.

### **2.1.2 Critérios de Exclusão Utilizados**

- A recusa em responder ao questionário ou entrevista;
- Ser de outra empresa;
- Não estar a exercer qualquer função na instituição onde se aplicou o questionário.

### **2.1.3 Instrumentos de Recolha dos dados**

Os instrumentos de recolha dos dados a adotar variam consoante o estudo que se propõe e os objetivos a serem alcançados. Neste caso concreto decidiu-se optar pela utilização de questionário e entrevista estruturada.

O questionário foi estruturado em quatro partes fundamentais sendo:

- Primeira: direcionada para a caracterização do inquirido;
- Segunda: direcionada para determinar o nível de conhecimento que o inquirido possui dos atuais instrumentos de controlo da gestão;
- Terceira: trata-se de questões relacionadas à ferramenta utilizada para o CG na Switch and Plug Tecnologias Informação, S.A, que permitirá desta forma saber a necessidade de implementar o BSC na empresa;
- Quarta: destinada a obter informações sobre os fatores que contribuem para o insucesso da eventual implementação do BSC na Switch and Plug Tecnologias Informação, S.A.

No presente estudo foi aplicada a entrevista estruturada, onde existe uma organização que pode incluir forma de registo das questões, ordem de respostas e outras regras que os entrevistados seguem durante a sua aplicação da entrevista. Este tipo de entrevista é composto por questões fechadas e bem focadas que permitem apenas um pequeno leque de

respostas. O que possibilitará ao entrevistador definir níveis ou classificações sobre os dados obtidos (Grilo, 2008).

Segundo Grilo (2008), a entrevista é uma técnica adequada para obter informações sobre: o que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem, desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes e não só.

O questionário utilizado para colheita dos dados foi um questionário estruturado com o intuito de perceber o parecer dos profissionais sobre a eventual implementação do BSC para o Controlo da Gestão na Switch and Plug Tecnologias Informação, S.A, sendo este questionário constituído por 4 grupos de perguntas fechadas e a entrevista constituída por 5 perguntas fechadas. Este questionário e a entrevista são o resultado de outros previamente elaborados tratavam de questões relacionadas com o CG em aplicação do BSC, e também por já terem sido validados e utilizados serviram como base, adaptados à realidade da empresa no presente estudo.

## **2.2 Procedimento**

Foi enviado um ofício com o carimbo da instituição de proveniência da estudante e assinatura da orientadora do trabalho, para a direção da empresa onde seriam recolhidos os dados do trabalho solicitando aplicação do questionário e entrevista. A estudante teve uma reunião com o coordenador do departamento de informática, onde descreveu e explicou os objetivos do trabalho bem como os procedimentos a serem executados na aplicação do questionário e entrevista sobre o parecer dos profissionais sobre a eventual implementação do BSC para o controlo de gestão, desde a ferramenta de CG utilizada na empresa até à proposta de implementação da ferramenta, também a forma como seria tratada a informação recolhida e garantia do seu anonimato. Posteriormente foi marcada uma reunião com os responsáveis das áreas existentes na empresa, explicando a temática, o objetivo da pesquisa e a importância dos resultados que dali pudessem ser obtidos, e o mesmo coordenador do departamento de informática passou a informação aos profissionais da empresa para que estes participassem do estudo de forma livre e voluntária. Foram informados sobre os cuidados éticos relacionados, assinatura de um termo de consentimento esclarecido



autorizando a aplicação do questionário e a entrevista, e o uso das informações obtidas dos mesmos para fins de pesquisa.

Após a verificação dos critérios de inclusão, a direção da empresa recebeu informações claras acerca do presente estudo através de uma carta explicativa do mesmo. Foi ainda clarificada a voluntariedade da sua participação, assim como assegurados a confidencialidade e anonimato dos dados. A confidencialidade e anonimato dos dados foram garantidos através da utilização de uma codificação numérica, que substituiu o nome do participante no *software* estatístico utilizado. O código e a respetiva correspondência, foram apenas conhecidos pela estudante que realizou o trabalho. A recolha dos dados foi feita utilizando o questionário com questões fechadas e a entrevista estruturada na sua versão final aprovada pela orientadora.

### **3. Revisão da Literatura**

Neste capítulo pretende-se apresentar de forma geral o âmbito do trabalho a ser desenvolvido, onde se faz um breve enquadramento do CG, ferramenta (TB) que deu origem para disseminação e evolução histórica do BSC, vantagens e fraquezas e as quatro perspetivas do BSC, coordenação entre as perspetivas, importância do BSC para as organizações, seguindo-se o mapa estratégico, Indicadores, respetivos pilares representados pela (missão, visão, valores e estratégia), características de SI para suporte do BSC e terminando por apresentar as recomendações para seguir na implementação da ferramenta BSC.

#### **3.1 Controlo da Gestão (CG)**

Afirma Marcelino (20014) que o CG envolve um conjunto de instrumentos que permitem medir desvios entre o que foi planeado e os resultados finais, visando motivar os gestores a atingir os objetivos estratégicos da empresa. Neste sentido, privilegia-se a ação e a tomada de decisão em tempo útil, favorecendo a transmissão de poder e comprometimento.

O sistema de CG deve ser entendido como fator de desenvolvimento da organização, na medida em que, afeta o comportamento dos gestores, os orienta no sentido da implementação da estratégia (Roberto, 1995).

Carvalho et all (2014) definem o CG como um sistema que possibilita aos gestores o acesso a informações para dirigir e tomar decisões adaptadas para o futuro das organizações. De forma simples, o CG tem duas finalidades:

- Evitar sempre, que possíveis ocorrências afastem as organizações dos objetivos que traçaram;
- Levar com maior rigor as atividades que conduzam as organizações o mais rapidamente possível ao alcance dos seus objetivos.

Os tradicionais SI para a gestão utilizados pelas empresas são variados: sistemas de indicadores TB, sistemas de contabilidade financeira ou de gestão, etc. Porém, de acordo com o mesmo autor, os objetivos destes sistemas centram-se demasiado na avaliação da eficiência operacional e numa ótica financeira e contabilística, não existindo relacionamento entre estes e os objetivos estratégicos da empresa (Marcelino, 20014).

### **3.2 Origem do BSC na era do *Tableaux de Bord***

Carvalho et al (2001), afirmam que os gestores de empresas sempre desejaram possuir um sistema de indicadores que lhes permitisse ter uma visão resumida do que de significativo ocorre na empresa, avaliar o seu desempenho e evolução por forma a tomar as decisões necessárias.

O TB, constituía um quadro “enciclopédico”, onde se incluía um elevado número de indicadores (de variáveis) de tudo o que pudesse ser importante para empresa. A principal prioridade implícita era que a variável fosse medida de forma objetiva. Ou seja, o que importava era compreender todo funcionamento da empresa (perspetiva interna) desde as matérias-primas, produtos, pessoas e instalações de forma a rentabilizá-los o possível (Marti, 1999).

Carvalho et al (2001), referem que em França as empresas utilizaram e desenvolveram, mais de duas décadas, o TB que consistia num quadro de comando de indicadores chave de êxito da empresa. “O TB fora desenhado para ajudar os funcionários a «pilotar» a organização, graças à identificação de fatores chave do êxito, especialmente aqueles que podiam medir-se como variáveis físicas”. Nesta época já os norte-americanos se preocupavam mais com indicadores-resumo concretos, admitindo que deveria ser pouco, já que um número elevado poderia provocar saturação da informação pelos gestores e até a perda de tempo na sua leitura, que era exaustiva e conduzia a tomadas de decisão fora do tempo.

#### **3.2.1 Origem e Evolução histórica do Balanced Scorecard (BSC)**

Afirmam Serra et al (2012), que *scorecard* significa, em inglês, cartão para registo de resultados; *balance* equilibrado ou balanceado. A própria designação mostra, assim, a característica fundamental desta ferramenta de implementação da estratégia e o equilíbrio entre os indicadores de desempenho.

“O nome BSC reflete o balanço estabelecido entre os objetivos de curto prazo e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não financeiros de desempenho interno e externo.” (Kaplan e Norton, 1996b)

Carvalho et al (2001), apresentaram em 1990 o *Nolan Norton Institute* que patrocinou um estudo sobre “A medição dos resultados das empresas do futuro”, envolvendo diversas empresas, com a duração de um ano. Este estudo foi motivado pelo facto de se considerar que os indicadores utilizados para medir a atuação das empresas estavam a ficar obsoletos e dependiam exclusivamente de informações de contabilidade financeira. Representantes de 10 grandes empresas, reuniram-se bimestralmente, para desenharem um novo modelo de medida da atuação da gestão. Depois de diversas experiências realizadas em empresas, desenvolveram o BSC, considerado como um sistema de medição equilibrado e aquele que melhor respondia às suas necessidades. As descobertas do grupo de estudo foram publicadas pela primeira vez sob o título “O Quadro de Comando Integral” na revista “*Harvard Business Review*” (janeiro/fevereiro de 1992). Durante os estudos que se seguiram deste modelo, definiram-se indicadores baseados no êxito estratégico. Este novo avanço, levou os autores a publicar um novo artigo “Como pôr a funcionar o BSC”, em 1993. Experiências demonstraram que o BSC era utilizado pelas empresas não só para clarificar e comunicar a estratégia, sendo também visto como um verdadeiro sistema de gestão estratégica. Este facto leva os autores a escrever um novo artigo “A utilização do BSC como sistema de gestão estratégica”.

O conceito foi introduzido nos EUA por Kaplan e Norton, difundiu-se progressivamente para os países anglo-saxónicos e escandinavos, impregnados por uma cultura de relato essencialmente financeiro, devido em grande parte à influência dos acionistas na vida das organizações, procurando complementar as medidas de desempenho das organizações com novos indicadores não financeiros (Rodrigues, 2010).

Vários autores desenvolveram estudos sobre o BSC, tendo em conta a contribuição que está ferramenta traz para qualquer empresa, descrevemos abaixo os conceitos que achamos serem mais relevantes para o nosso estudo.

Para Kaplan e Norton (1997), “O BSC proporciona aos executivos um amplo sistema que traduz a visão e a estratégia de uma empresa, através de um conjunto de indicadores de atuação “...” O BSC mais que um sistema de medição, é um sistema de gestão que pode canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos de todos colaboradores, para a consecução dos objetivos estratégicos de longo prazo”.

“O BSC é como um sistema de informação para direção constituindo-se, já de facto, na ferramenta por excelência de apoio ao processo de tomada de decisão de gestão” (Viñegla, 2000).

“O BSC define-se como um sistema complementar às medidas financeiras tradicionais, fornecendo um conjunto de informações que propicia à gestão uma rápida e melhor compreensão do negócio e da estratégia organizacional” (Banker e Pizzini, 2004).

O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que desdobra objetivos estratégicos, visão e missão da organização em indicadores de desempenho para controlo estratégico. O BSC permite integrar e coordenar diferentes objetivos e segmentos empresariais no sentido de obter sinergias. Nota-se que esta ferramenta possibilita uma visão holística dos indicadores de desempenho, tanto financeiros como não financeiros, ajudando a comunicar a estratégia das partes envolvidas, facilitando na criação de um mapa estratégico e equilíbrio organizacional (Epstein e Manzoni, 1998).

Afirmam Serra et al (2012), que o BSC é um sistema de gestão estratégica baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à empresa, de modo abrangente, uma visão atual e futura do negócio. Assim aspetos mais importantes do BSC são a medição de resultados e a utilização de indicadores direcionadores que levam a organização a atuar de acordo com a sua estratégia.

Segundo Carvalho e Azevedo, (2001) podemos caracterizar o BSC da seguinte forma:

- ❖ Modifica a missão e a estratégia em objetivos e indicadores organizados em 4 perspetivas desiguais;
- ❖ Permite uma estrutura e uma articulação para comunicar a missão e a estratégia;
- ❖ Os funcionários são informados das causas do êxito presente e futuro;
- ❖ Dá destaque à persecução dos objetivos financeiros, mas também inclui os indutores de ação para alcançar esses objetivos;

- ❖ O BSC completa os indicadores financeiros da atuação passada com os indutores da atuação futura.

### **3.3 Vantagens e fraquezas do BSC como Sistema de Gestão Estratégica**

Segundo Santos (2008) a adoção do BSC como sistema de gestão estratégica permite as organizações, as seguintes vantagens:

- Clarificar, documentar e comunicar a visão e a estratégia a todos os seus membros assegurando o seu conhecimento, compreensão e aceitação, indispensável à sua motivação, envolvimento, participação e empenho na execução da estratégia;
- Traduzir a visão estratégica de uma forma operativa, em objetivos indicadores e iniciativas concretas de ações, mais suscetíveis de conduzirem à sua implementação no terreno, e proporcionarem o controlo da sua execução;
- Basear o processo de tomada de decisões em dados concretos, integrados e consistentes, devidamente alinhados com a estratégia, obtidos automaticamente a partir do SI de gestão de suporte ao BSC;
- Identificar os pontos fortes e as fraquezas da organização;
- Oferecer uma visão alargada, global, integrada do desempenho da organização, sob as quatro perspetivas diferentes e inter-relacionadas propostas pelo BSC, através da adoção de um modelo de gestão estratégica flexível e, portanto, capaz de se adaptar rapidamente às alterações do meio envolvente.

Afirma Pinto (2007), algumas fraquezas:

- O sucesso do BSC pode ser limitado devido aos “efeitos de interpretação”; ou seja, a falta de compreensão por parte dos utilizadores do modelo limita o correto desenvolvimento do BSC;
- Na implementação da estratégia poderá haver prioridade no uso de indicadores financeiros sobre os indicadores não financeiros;
- Poderá existir *stakeholders* (partes interessadas) não descritos nas quatro perspetivas do BSC;
- Adaptar a organização à metodologia e não a metodologia à organização.

### 3.4 Perspetivas do Balanced Scorecard

Segundo Pinto (2005), a filosofia do BSC assenta na abordagem global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspetivas (figura 3), para as quais são fixados objetivos que têm que funcionar de uma forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas. Qualquer falha de funcionamento (objetivos não atingidos) numa das perspetivas irá originar quebras de eficiência de outras perspetivas, desequilibrando o BSC e, conseqüentemente, provoca desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização.

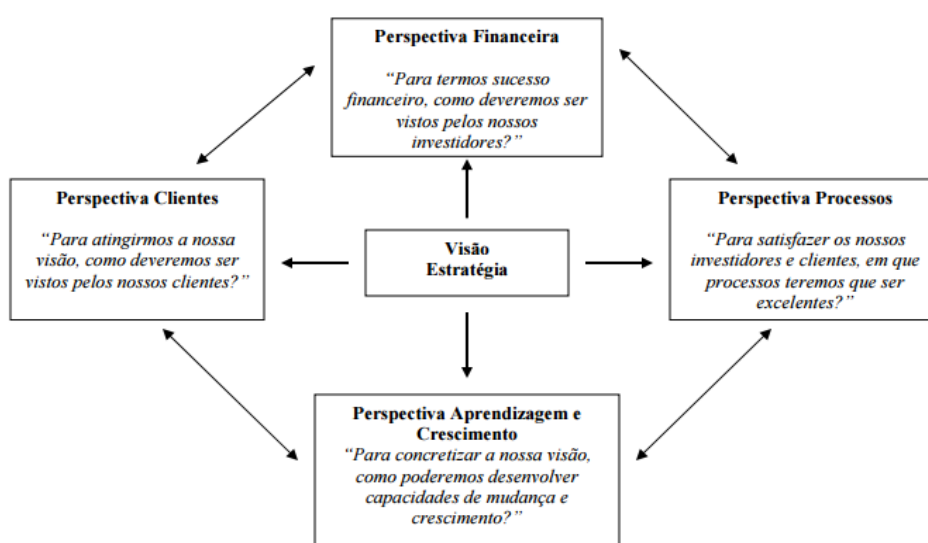


Figura 3- BSC (modelo original para o sector privado)

Fonte: Pinto (2005)

Para Pinto (2005) muito embora o BSC tivesse sido criado e desenvolvido para aplicação nas empresas do sector privado, as organizações do sector público e do sector não-governamental sem fins lucrativos (*No Profit Sector*) não estiveram alheias ao sucesso dos resultados obtidos com a sua implementação.

Kaplan & Norton (1996) propõem que BSC seja ajustado numa visão global da estratégia da organização apoiada em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Para cada perspetiva, Kaplan e Norton apresentam uma questão ou um propósito a atingir de forma a identificar, claramente, o que se pretende medir.

Em cada perspectiva são estabelecidos objetivos e indicadores que devem funcionar de forma integrada. Qualquer falha de funcionamento, derivada de objetivos não atingidos numa perspectiva, irá originar quebras de eficiência noutras perspectivas, desequilibrando o BSC e incentivando, consequentemente, desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão e visão da organização (Pinto, 2007).

### **3.4.1 Financeira**

Segundo Serra et al (2012), os indicadores de desempenho financeiro informam se a estratégia da empresa está a contribuir para melhoria dos resultados financeiros. Os indicadores de desempenho financeiro podem ser vistos sobre dois ângulos.

- ❖ O que considera a área como a mais relevante, uma vez que o sucesso real de um negocio é medido em termos financeiros.
- ❖ O que privilegia os indicadores operacionais, ao separar os financeiros, por considerar que estes não têm consequência.

Apesar da ambivalência, os indicadores financeiros devem servir de foco para os indicadores operacionais e para os indicadores das demais dimensões do BSC. Seja qual for a medida selecionada, ela deve fazer parte de uma cadeia de relação de causa e efeito. Ou seja, para alcançar a melhoria do desempenho financeiro, esta medida tem que estar alinhada com a estratégia da empresa. Portanto, os objetivos e os indicadores financeiros desempenham um papel duplo:

- ❖ Definem o desempenho financeiro esperado da estratégia;
- ❖ Servem de meta principal para os objetivos e para os indicadores de todas as outras dimensões do BSC.

A perspectiva financeira traduz a expectativas daqueles que investem o seu capital na organização e que, como tal, esperam a satisfação dos seus próprios objetivos: maximização de respetivo retorno, ou a manutenção e sobrevivência (Santos, 2008).

Kaplan e Norton (1997), ressaltam que as metas financeiras devem ser revistas frequentemente, pois o BSC é dinâmico e deve ser ajustado a situação da empresa, que pode ser influenciado por fatores externos como modificações na legislação, no mercado ou na tecnologia disponível.



Normalmente, a perspectiva financeira constitui um dos objetivos fundamentais das organizações, sendo os indicadores *Economic Value Added (EVA)*, *Cash Value Added (CVA)* e o *Cash Flow Return on Investment (CFROI)* os mais utilizados.

Para que a empresa consiga construir adequadamente a perspectiva financeira, segundo Kaplan e Norton (1997), deve responder à pergunta: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como devemos aparecer para nossos acionistas?”.

### **3.4.2 Clientes**

A perspectiva dos clientes, integra objetivos, indicadores, metas e iniciativas relacionadas com os clientes, e cujo bom desempenho induz a obtenção de bons resultados ao nível financeiro (Santos, 2008).

Constituem indicadores desta perspectiva a quota de mercado, a fidelização de clientes, a satisfação de clientes, rendibilidade dos clientes, *etc.*

Para que a empresa consiga compreender exatamente a perspectiva dos clientes, ela deve-se responder à seguinte pergunta: “Para atingirmos nossa visão, como devemos aparecer para nossos clientes?” (Kaplan e Norton, 1997).

### **3.4.3 Interna**

Esta perspectiva empenha-se na forma como a organização estrutura os seus processos internos e executa as suas atividades. Particularmente, na forma como organiza a sua cadeia de valor, os seus processos, e as suas atividades, com a visão de assegurar a otimização da produtividade, qualidade, nível de serviços e custos em especial atenção ao potenciar e induzir o cumprimento dos objetivos definidos para a perspectiva de clientes e, consequentemente, para a perspectiva financeira (Santos, 2008).

Segundo Kaplan e Norton (1997), para que a empresa esclareça o seu entendimento sobre a perspectiva de processos internos, ela deve responder à pergunta: “Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos ser excelentes?”.

### **3.4.4 Aprendizagem e Crescimento**

As variáveis chave desta perspectiva “alcançam a inovação (medida com base, por exemplo, no número de novas ideias aproveitadas, ou no número de novos produtos/serviços lançados), a satisfação dos trabalhadores (aferida através do índice de satisfação das pessoas, ou do montante de prémios e incentivos pagos), a qualificação dos recursos humanos (medidos com recurso ao número de horas de formação por trabalhadores, ou ao número absoluto ou relativo de funcionários qualificados) e os SI (que pode ser medida através do número de postos de trabalho informatizados, ou através do investimento em TI por colaborador (Santos, 2008).

Segundo Kaplan e Norton (1997), para que a empresa consiga entender plenamente essa perspectiva, deve saber responder à seguinte pergunta: “Para atingir a nossa visão, como deveremos sustentar a nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

### **3.4.5 Coordenação entre as Perspetivas do BSC**

Para Machline (2011), apresenta que na maioria das empresas estas quatro medidas mostram ser suficientes, no entanto dadas suas características específicas nas organizações torna-se necessário (eventualmente) ponderar a criação de uma nova perspectiva que poderá resultar de uma subdivisão, ou desprezo de uma das perspectivas citadas. A título de exemplo os autores citam que eventualmente pode não ser necessário substituir a perspectiva financeira por captação de recursos, ou no caso de uma empresa nuclear poderia ser necessário criar uma perspectiva de segurança .

Segundo Serra et all (2012), o equilíbrio entre as quatro perspetivas permite, principalmente, estabelecer objetivos organizacionais e realimentar o processo contínuo da estratégia. Por isso, ao criar um BSC, as empresas devem escolher um conjunto de indicadores que apresentam com precisão os fatores críticos dos quais depende o sucesso da estratégia, que mostrem as relações de causas e efeitos entre os indicadores individuais (de modo que fique evidenciado como os objetivos não financeiros influenciam os resultados de longo prazo) e que proporcionem uma visão abrangente e atualizada sobre a organização. Portanto, eles devem:

- Estar integrados com a estratégia e os objetivos estratégicos;

- Ser fácil e precisamente quantificáveis;
- Ser simples e claros;
- Ser específicos;
- Ser de fácil aferição e rapidamente disponíveis;
- Ter pouco custo de implementação.

### **3.5 Importância do Balanced Scorecard para as Organizações**

O BSC é um instrumento que facilita a identificação com maior agilidade a necessidade de implementação de novos programas, produtos e procedimentos críticos para contrariar as novas ameaças que são comuns nas empresas que operam em ambientes em rápida mudança. Sem o BSC, o orçamento torna-se o centro do processo de gestão e pelo que a empresa se apoiará apenas no controlo financeiro e na visão a curto prazo (Spessatto e Beuren, 2013).

Para Silva e Abbad (2011) é um instrumento flexível que possibilita o controlo contínuo do planeamento estratégico, proporciona o alinhamento dos objetivos da organização com a estratégia e com os indicadores, constrói um sistema de gestão estratégica que facilita vincular a estratégia ao planeamento, observa diferentes grupos de interesse na análise e cumprimento da estratégia, comunica a estratégia e possibilita o direcionamento e enfoque nas ações.

O BSC permite realizar, de maneira sistémica, uma avaliação do desempenho da organização através do reconhecimento de objetivos financeiros e não financeiros, de curto prazo e de longo prazo (Soares, 2011).

Para Giacomini et al (2013) defendem que o BSC é bastante benéfico para a organização, isso porque esclarece e traduz a visão e a estratégia; comunica e associa os objetivos e medidas estratégicas; planeia, estabelece metas e alinha iniciativas estratégicas; melhora o feedback e a aprendizagem estratégica.

### 3.6 Mapa Estratégico

Machline (2011), caracteriza o mapa estratégico como sendo a tradução da estratégia da empresa, enquanto que o BSC é a medida do objectivo, ou seja o mapa estratégico dá forma á empresa enquanto que o BSC concretiza e mede essa estratégia, o que é muito importante pois com a criação do mapa estratégico permite que todos colaboradores trabalhem no sentido de alcançar os objectivos estratégicos da empresa.

Segundo Simões e Rodrigues (2011), o mapa estratégico mostra como a organização irá converter iniciativas e recursos, incluindo os ativos intangíveis, em resultados tangíveis e consistentes com a estratégia. Por esta razão, assumem-se como ferramentas de comunicação dos objetivos estratégicos, como também dos processos e sistemas de suporte na implementação da estratégia. O mapa estratégico relata e ilustra, numa linguagem clara e próxima dos gestores, os objetivos criadores de performance em cada uma das perspetivas do BSC, e as relações de causa e efeito existentes entre objetivos e as várias perspetivas de performance. Estas relações suportam a direção futura da organização ou das unidades de negócios conforme está evidenciado na figura 4.



Figura 4- Mapa estratégico de relação causa e efeito do BSC

Fonte: adaptado por Giacomini et all (2013)

O mapa estratégico completa o BSC, mostra á empresa quais os processos que necessitam de especial atenção para que a estratégia seja alcançada, devendo para tal ser seguidos cinco princípios:

- ❖ **Mobilizar a liderança**- os órgãos de gestão devem perceber e estar envolvidos com a estratégia da empresa e difundi-la junto dos restantes colaboradores;
- ❖ **Operacionalizar a estratégia**- Fixar e quantificar os objetivos definidos pela estratégia e construir o mapa estratégico, desenhar o processo de criação de valor para os clientes e fixar indicadores de desempenho;
- ❖ **Alinhar a organização à estratégia**- é importante que toda a empresa esteja alinhada. Depois da construção do mapa estratégico, é necessário fazer o desdobramento para todas as unidades de negócios e unidades de serviço, sendo que cada unidade deve entender qual o seu papel dentro da empresa. Dessa forma a organização ganha sinergias;
- ❖ **Transformar a estratégia em tarefa comum** – nessa etapa é importante que todos os colaboradores da organização criem perceção estratégica e atuem de acordo com a estratégia da empresa. Para isso, é importante alinhar a remuneração variável dos indicadores à estratégia e criar *Scorecard* pessoais;
- ❖ **Fazer com que a estratégia seja um processo contínuo** - para que a organização seja voltada para a estratégia, é preciso que a estratégia seja frequentemente verificada, bem como suas ferramentas de gestão, o BSC e o mapa estratégico. Deve-se também alinhar o orçamento à estratégia, fazer a gestão dos SI e análise para que se obtenha o aprendizado estratégico.

Para Kaplan e Norton (2004) o mapa estratégico deve ser feito numa única página, de modo a ilustrar claramente as relações existentes entre as quatro perspetivas do BSC.

### 3.7 Indicadores do BSC

Machline (2011), defende que os indicadores devem ser vinculados ao mapa estratégico, para tal devem ser definidas:

- ❖ Relações de causa e efeito – os indicadores devem fazer uma relação entre os objetivos do mapa estratégico;
- ❖ Fixar os indicadores de desempenho – que revelam a situação atual da empresa;
- ❖ Definir as relações com a parte financeira – de modo a fazer o controlo (balanceando os valores atuais com os futuros);

- ❖ Possuir indicadores das quatro perspectivas enumeradas.

Kaplan e Norton (1992) citam que é necessário que o BSC possua um balanço entre os direcionadores ou indicadores de tendência e os indicadores de ocorrência que são:

- ❖ Indicadores de ocorrência ou indicadores de resultado (*lagging indicators*) que medem o passado mostram o que já aconteceu;
- ❖ Os direcionadores, por outro lado, são chamados de indicadores de tendência ou impulsionadores de desempenho (*leading indicators*), estes em vez de indicarem uma ocorrência passada, mostram o progresso em áreas chaves para a implementação da estratégia ou seja, mostram as variações que no futuro afetarão os resultados.

Kaplan e Norton (2004), dividem ainda os indicadores em duas categorias:

- ❖ Indicadores de diagnóstico que revelam se o negócio está sobre controle ou se verificam desvios;
- ❖ Indicadores estratégicos que estão integralmente relacionados com a estratégia da empresa, podendo estes ser diferenciadores e competitivos.

Machline (2011), faz um levantamento dos indicadores mais utilizados para cada perspectiva:

- Perspetiva Financeira:
  - Receitas Operacionais, Crescimento das Vendas, Retorno sobre o Investimento (ROI), custo por unidade produzida;
- Perspetiva dos Clientes:
  - Quota de mercado, Percentagem de clientes satisfeitos, percentagem de entregas dentro dos prazos definidos, Número de reclamações;
- Perspetiva de Processos Internos:
  - Variação da eficiência dos funcionários, taxa de desperdício de material, tempo de processamento dos pedidos (*lead time*);
- Perspetiva de Aprendizagem e crescimento:
  - Número de novos produtos lançados, número de novas patentes, satisfação dos colaboradores, tempo de colocação de novos produtos no mercado.

### 3.7.1 Pilares do BSC (missão, visão, valores e estratégia)

O ponto de partida para a implementação do BSC em qualquer tipo de organização deve ser uma declaração clara da missão, dos valores, da visão e da estratégia (Pinho, 2007).

Para Niven (2002), a missão define onde a organização se encontra no momento corrente e como esta se insere no mundo. O conceito de missão explica o propósito pelo qual a organização existe. A missão examina a *raison d'être* (razão de ser) da organização e reflete as motivações dos colaboradores no compromisso de trabalho na empresa. A missão vai permitir um alinhamento em toda a organização, pois todos os seus elementos trabalham de modo a atingir um objetivo comum. Esta vai ainda servir de critério geral para orientar a tomada de decisão, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas. Deste modo, a missão deve funcionar como um guia para onde todos os elementos da organização se devem orientar.

Para Kaplan *et al* (2008), a visão torna-se tangível com a definição da missão. Esta deve ser inspiradora, clara, concisa e coerente com a missão, de modo a que todos a compreendam. Ela descreve o que a organização deseja alcançar, ou seja, quais as aspirações que esta tem para o futuro em termos dos seus objetivos fundamentais e direção estratégica. A sua afirmação fornece um conjunto claro de direções e expectativas, as quais permitem conceber toda estratégia. As principais diferenças entre missão e visão são identificadas por:

- ❖ A visão é o que se sonha para o negócio, enquanto a missão identifica o negócio;
- ❖ A visão diz para onde vamos, enquanto a missão diz onde estamos;
- ❖ A Visão é inspiradora, enquanto a missão é motivadora.

Os valores são princípios intemporais que guiam uma organização. Representam crenças profundamente enraizadas nos comportamentos diários de todos os funcionários e constituem uma preconização geral acerca do que a organização espera dos seus colaboradores (Pinho, 2007).

Para Porter (1996), a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto de diferentes atividades. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes daquelas que os concorrentes possuem. Reforçou ainda que, a estratégia é fazer *trade-offs* na competição, ou seja, saber escolher o que se deve e não deve ser feito. E por último, acrescentou que a estratégia é criar forma entre as atividades da empresa. O sucesso da estratégia depende da realização de muitas coisas bem-feitas, corretamente interligadas entre si.

Apresentamos o esquema que representa os pilares do BSC na figura 5.

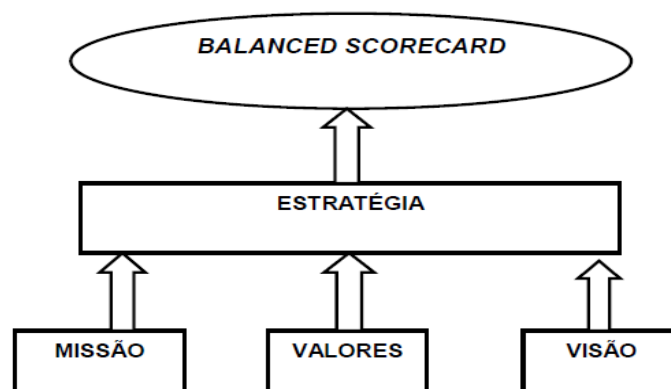


Figura 5- Pilares do BSC

Fonte: Pinho (2007, p.56)

### 3.8 Principais características de SI para suporte do BSC

Afirma Amaral (2008), o modelo de BSC, como sistema de gestão estratégico, exige um SI que, para além de permitir a recolha da informação relevante de uma forma automatizada, eficiente e em tempo útil, exige a facilidade de comunicação pelos diferentes níveis organizacionais.

Para Olve et all (1999), a informação deve ser apresentada de uma forma simples recorrendo-se para isso a representações gráficas e utilizando descrições quantitativas, de fácil acesso e com um custo de captura e avaliação inferior à utilidade das medidas. O sistema de interface deverá ser *userfriendly*, simples e fácil de aceder no sentido de facilitar a sua utilização e entendimento.

As tecnologias de recolha e reposição de dados servirão de suporte ao BSC não só para a avaliação dos indicadores e objetivos estratégicos, mas também para que os diferentes utilizadores da ferramenta possam dar uma resposta eficaz na análise dos dados e da informação recorrendo ao *Data Mining* (DM) para encontrar factos e padrões que possam contribuir para a construção da inteligência da informação para o processo de tomada de decisão na empresa (Amaral, 2008).

Olve *et all* (1999) identificou três gerações de caraterísticas de SI para suporte do BSC e que refletem níveis de profundidade diferentes, sendo a primeira geração aquela que apresenta menos potencialidades e que simultaneamente exige menos recursos. Assim, com base nos dados provenientes de diferentes fontes, utiliza ferramentas simples como o Visual Basic,



Excel e HTML, apresentando a informação disponível de uma forma *userfriendly*, facilmente acessível e comparável ao longo do tempo.

A segunda geração de sistemas permite, para além das funcionalidades disponíveis nos sistemas de primeira geração, a automatização do processo de recolha dos dados a partir de outros SI utilizados. Dado o reduzido benefício obtido pela utilização dos sistemas de primeira geração, uma vez que apenas disponibilizam informação, os de segunda geração permitem ao utilizador efetuar questões sobre tendências e previsões, utilizados sistemas OLAP que permitem uma visão multidimensional dos dados armazenados. As ferramentas OLAP apoiam análises e consultas à informação contida no *Data Warehouse* (DW), auxiliando os analistas e executivos a sintetizarem informação através da comparação, da visão personalizada, da análise histórica e da projeção de dados em vários cenários.

Em termos de arquitetura de sistemas, os de segunda geração podem ser implementados numa arquitetura cliente-servidor, permitindo desta forma uma customização da interface às necessidades de cada utilizador, uma vez que parte das aplicações que operam os dados e definem as regras de computação está no servidor e a parte do *software* onde correm os sistemas de menus está no ambiente do cliente. Com a utilização e disseminação de ferramentas como a intranet, os sistemas de segunda geração ganham notoriedade na medida em que, para além de se tornar possível o acesso é também possível a introdução de dados.

A terceira geração de sistemas assenta em modelos de simulação, permitindo a projeção do BSC em termos futuros ou simulando efeitos de alterações em determinadas medidas.

A tabela 1 resume as principais características dos SI para o suporte do BSC identificados por (Olive et al,1999)

	Tipo	Objectivo	Características
1ª Geração User Interface	▪ Visual	▪ <i>User-friendly</i>	▪ Baseia-se em dados provenientes de diferentes fontes
	▪ Basic	▪ Apresentação de dados de forma acessível	▪ Apresentação de texto e gráficos conjuntamente
	▪ Excel	▪ Permite comparação de unidades ao longo do tempo	
	▪ HTML		
2ª Geração EIS	▪ OLAP	▪ <i>User-friendly</i>	▪ Permite <i>drill down</i> para acesso aos dados
	▪ Pearl	▪ Apresentação de dados de forma acessível	▪ Interface específico utilizador e dados recuperados de DW
		▪ Permite comparação de unidades ao longo do tempo	▪ Disponibilidade de dados num formato multidimensional
		▪ Recolha automática de dados provenientes de diferentes Sistemas	
3ª Geração Modelos de Simulação	▪ Ithink	▪ Permite simular o futuro da Organização com base em hipóteses e no histórico dos dados	▪ Baseia-se em hipóteses de relações causa-efeito
	▪ Powersim		▪ Ferramentas para simulação de decisões estratégicas alternativas
			▪ Instrumentos para comunicação efectiva das escolhas estratégicas e das relações de causa-efeito

Tabela 1- Principais características SI para suporte do BSC

Fonte: Olve et all (1999)

### 3.9 Recomendação a Seguir na Implementação de um BSC

Epstein *et all* (1998) mencionam que implementar o BSC significa apresentar uma mudança na organização, o que nunca é um processo fácil. A mudança afeta a disponibilidade de informação relacionada ao desempenho dentro da empresa e isto pode representar uma ameaça, ou seja, modificar o equilíbrio de poder dentro da organização.

Segundo Santos (2008) a adoção do BSC como sistema de gestão estratégica não esta isenta de riscos. Assim, este autor apresenta algumas recomendações no intuito de minimizar esses riscos, das quais destacamos:

- ❖ Assegurar o envolvimento, compromisso, empenho e determinação da gestão de topo da organização, ao longo de todo o processo;
- ❖ Assegurar o alinhamento de toda organização em torno da estratégia, designadamente através do desdobramento em cascata, e de forma sucessiva, do BSC

global, em BSC's das divisões, unidades de negócio, dando apoio as equipas e individualmente;

- ❖ Adotar um critério de seleção dos objetivos e indicadores a utilizar, a relevância, exequibilidade e a mensurabilidade e, em especial, ao restringir o seu número ao mínimo indispensável;
- ❖ Compreender a implementação do BSC como um processo de mudança cultural, e não apenas como a implementação de mais uma ferramenta de gestão, o que implica a sua aceitação como elemento estruturante da própria cultura organizacional.

Machline (2011), propõe uma metodologia de criação do BSC, em duas fases: uma de planeamento seguida de outra de desenvolvimento.

A fase de planeamento constitui as seguintes etapas:

- Definir os objetivos para o BSC na empresa: o BSC sozinho não traz transformações para a empresa, a menos que os objetivos estejam claramente definidos e que ele passe a ser usado como ferramenta de gestão;
- Determinar em quais unidades de negócio o BSC será implementado: é preciso definir se o BSC será implementado no nível mais alto da empresa ou se apenas em uma (ou mais) unidades de negócio. Para tanto, é necessário analisar sete critérios: 1- Estratégia; 2- Apoio dos Executivos; 3- Necessidade de um BSC; 4- Apoio dos diretores e supervisores; 5- Âmbito organizacional; 6- Reunir informações das pessoas e as respectivas unidades de negócio; 7- Reunir recursos necessários para construção do BSC.
- Alcançar o apoio da gestão, alcançando o poder de decisão e o comprometimento;
- Definir *timings* para execução do BSC;
- Elaborar um plano de trabalho;
- Desenvolver um plano de comunicação para que o BSC seja percebido por todos.

A fase de Desenvolvimento constitui as seguintes etapas:

- Reunir e distribuir material de base (missão, visão, valores, estratégia, posição competitiva e principais competências dos colaboradores);
- Desenvolver ou confirmar missão, valores, visão e estratégia se não, é necessário atualizar essas questões para o momento atual da empresa;

- Fazer entrevistas com os diretores gerais, nessa etapa, deve-se obter informações sobre a posição competitiva da empresa, bem como seus diferenciais competitivos, além de levantar quais são os fatores críticos de sucesso para o futuro;
- Desenvolver objetivos e medidas em cada uma das perspectivas do BSC (reuniões de trabalho com os diretores; colher feedback dos colaboradores);
- Desenvolver ligações de causa e efeito para criar relações entre os indicadores selecionados;
- Estabelecer metas para os indicadores onde é importante situar metas para os indicadores para saber se o BSC apresenta resultados, pois as metas servem de ponto de comparação para os indicadores;
- Desenvolver um plano de melhoria contínua do BSC.

## **4. Apresentação da Empresa**

Neste capítulo é apresentada uma breve caracterização do País e da empresa, relativamente ao que se considera importante para o estudo de caso, nomeadamente os objetivos estratégicos, serviços prestados, missão, visão, valores, estrutura organizacional, recursos humanos, sistemas e tecnologias de informação. Parte da informação que segue foi retirada do manual interno da empresa.

### **4.1 Características de Angola**

Segundo o INE (2014), Angola tem uma superfície de 1 246 700 Km<sup>2</sup>, com uma população em 2014, de 24,383 301 milhões de habitantes, sendo 11,8 milhões do sexo masculino (48%) e 12,5 milhões do sexo feminino (52%). A província de Luanda é a que mais população tem, com 6542 944 milhões de residentes, o que corresponde a 27% do total do país. Administrativamente, o país está dividido em 18 Províncias, 166 Municípios e 532 Comunas e encontra-se num processo de descentralização político-administrativa.

A situação económica Angolana é caracterizada por altos níveis de crescimento económico desde o fim do conflito armado, em abril de 2002. A sua economia é essencialmente dependente do sector petrolífero que representa 55% do PIB e 95% das exportações PNUD (2005).

O país situa-se, de acordo com o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em 148º lugar num ranking de 173 países. Os dados de 2009, sobre a meta de reduzir a pobreza em Angola mostra um progresso significativo, de acordo com resultados do Inquérito Integrado de Bem-Estar da População (IBEP 2008-09), apresentado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). A proporção de pessoas que ganham menos de US \$ 1 por dia caiu de 68% em 2001 para 36,6% em 2009, o que representa quase 93% do valor desejado para 2015 a meta de ser de 34%. (PNUD 2015)

### **4.2 Histórico e Caracterização**

A Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A localiza-se na Travessa Rei Katyavala nº 3, no município da Ingombota província de Luanda. A empresa foi fundada em 08 de outubro de 2008 e registrada em todas as autoridades obrigatórias de Angola em 2008. É uma empresa líder em tecnologias de informação e comunicação. Está pré-qualificada com

operadores nacionais e internacionais que trabalham na região, a equipa de profissionais tem uma vasta experiência em terceirização e gestão de grandes contratos, a mesma atua nos segmentos principais da indústria de TI tais como: manutenção e assistência técnica, desenvolvimento de aplicações e *web sites*, fornecimento de equipamento e acessórios de informática, telecomunicações e segurança eletrónica, redes estruturadas.

#### **4.2.1 Objetivos Estratégicos**

A empresa tem como objetivos estratégicos todos os anos providenciar serviços eficientes e de confiança a empresas dos setores de TI, particularmente no mercado Angolano onde atua. Tem como modelo de negócio único alcançar uma rede mundial de parceiros e assegurar que conseguem providenciar serviço eficiente e de confiança para o mercado alvo. A mesma fornece serviços de TI pesquisando o mercado para encontrar a solução certa para as necessidades dos seus clientes, fornecendo serviços eficientes, confiáveis, flexíveis e com múltiplas opções, trabalha deste modo com parceiros Angolanos e internacionais com excelente reputação.

#### **4.2.2 Missão, Visão e Valores**

A empresa para alcançar o êxito no exercício das suas atividades tem como **missão** fornecer serviços dedicados, eficientes e confiáveis para estabelecer uma parceria de sucesso com os seus clientes, respeitando os interesses e objetivos de cada parte para responder e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e colaboradores da empresa.

A **visão** da empresa é assegurar que os seus serviços satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes, Identificar os perigos, avaliar e controlar os riscos que têm impacto na segurança, na saúde, no ambiente e na qualidade dos serviços prestados, garantir a segurança dos serviços, consciencializar os colaboradores, parceiros, fornecedores, prestadores de serviços, clientes e o público sobre a influência das suas ações no funcionamento da Qualidade, Segurança e Saúde, promover a melhoria contínua dos sistemas de gestão. Este compromisso é adicional à obrigação de cumprir com todas as leis e regulamentos sobre qualidade, segurança e saúde aos seus funcionários no local de trabalho. A Switch And Plug Tecnologias Informação, SA tem como **valores** oferecer a excelência no desempenho na gestão da qualidade dos seus serviços, saúde e segurança no trabalho com o objetivo de liderar o seu ramo de atividade no mercado onde atua.

### 4.2.3 Recursos Humanos

A Switch and Plug Tecnologias Informação, S.A tem uma estrutura organizacional onde está centralizado um departamento que responde o Diretor Geral e o Secretariado. Está dividida em três departamentos principais estes por sua vez com subdepartamentos, sediada no edifício com a seguinte estrutura: receção, uma copa, 4 casas de banho de apoio aos escritórios, sala de reuniões, gabinete para o Diretor Geral, um Secretariado, área Comercial e Marketing, gabinete de Recursos Humanos, Tesouraria/Contabilidade e Finanças, departamento de Informática. As Instalações indicadas estão organizadas com todo o equipamento e material necessário para o bom desempenho das atividades a desenvolver pelos colaboradores da mesma. Todas as decisões para o bom funcionamento da empresa e melhoria dos serviços são tomadas pelo Diretor Geral. Apresenta-se na figura 6 o organograma da empresa.

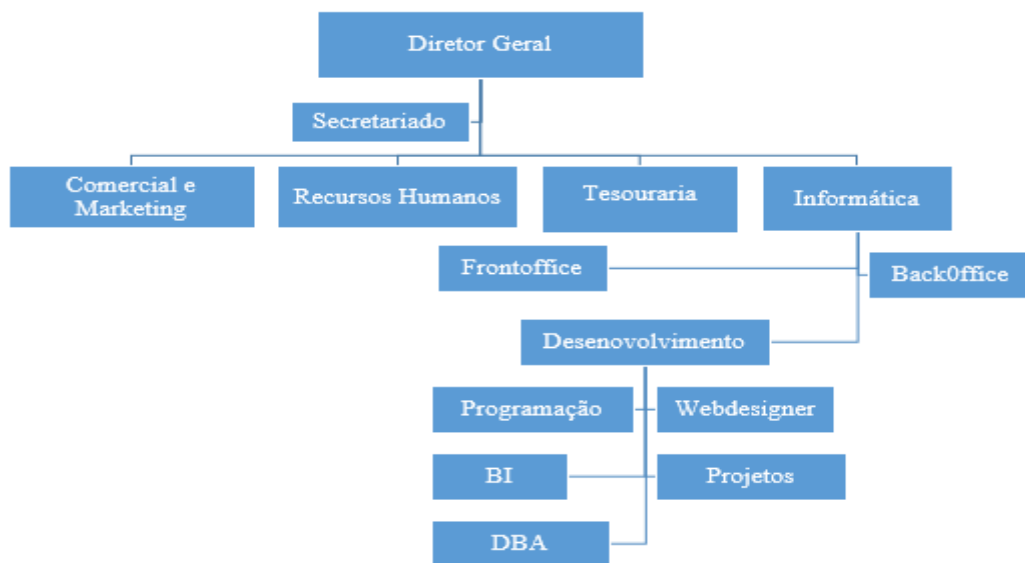


Figura 6- Organograma da empresa

Fonte: Swicht d and Plug-2015

**Diretor Geral:** organiza e dirige as atividades da instituição; colabora na determinação da política da mesma, planeia a utilização mais conveniente da mão-de-obra e os equipamentos utilizados, instalações e capitais, colabora na fixação da política financeira e exerce a verificação dos custos.

**Secretariado:** apoiar o diretor geral e os restantes departamentos, no acesso à comunicação interna e externa. Classificar, examinar e distribuir toda a correspondência recebida aos destinatários de modo atempado. Agendar e selecionar visitas e chamadas telefónicas para o diretor geral, financeiro, administrativo e comercial. Arquivar todos os documentos de acordo com as orientações mantendo os ficheiros do diretor organizados. Compilar os dados que são necessários para preparar as respostas às solicitações internas e externas, de acordo com os pedidos de informação. Redigir relatórios, cartas, notas informativas e outros documentos, dando-lhes o seguimento apropriado. Elaborar, ordenar e preparar os documentos relativos à encomenda, distribuição, faturação e realização das compras e vendas.

**Comercial e Marketing:** promove o negócio e impulsiona as vendas dos serviços, responde às propostas, faz a gestão dos contratos e desenvolve negócios da empresa. Fornece as investigações necessárias para identificar os clientes-alvo e outros públicos.

**Recursos Humanos:** trata diariamente de assuntos relacionados com a aplicação da Lei Geral de Trabalho propriamente no sentido de minimizar custos para a Empresa, assegurar a criação de ficheiros individuais dos trabalhadores e mantê-los atualizados, preparar e/ou renovar contratos de trabalho de acordo com a Lei Geral de Trabalho e segundo instruções da direção Geral, tratamento dos salários, elaboração do *Time Sheet*, acompanhar os cursos de formação, contactos com a seguradora.

**Relações Públicas:** avalia e solicita melhores preços de aquisição local, procurando sempre tarifas e preços mais baixos; trata da receção e saída do pessoal ou hóspedes no aeroporto e hotéis, prepara mecanismos de obtenção de bilhetes de passagem, vistos de entrada e saída do país, vistos de trabalho, reservas de hotel e serviços de emigração. Elabora relatórios mensais para aquisições locais e no estrangeiro, sempre que é necessário, vai ao aeroporto em busca do pessoal da empresa, apoia os hóspedes, visitantes, pessoal na emigração e alfandega, verifica a documentação dos hóspedes, visitantes, pessoal da empresa, responsabiliza-se pelo carimbo de entrada nos passaportes, vistos de entrada e saída, vistos de trabalho etc.; Elabora relatórios mensais relativos a chegadas e partidas, bilhetes de passagem e outras despesas.



**Tesouraria (contabilidade e finanças):** prevê, organiza, dirige e controla as operações administrativas, financeiras e contabilísticas e participa na definição da sua política. Determina as necessidades de organização no que diz respeito à elaboração, apresentação e manutenção dos inventários. Determina a situação financeira da empresa; faz a estimativa das receitas e despesas em função do programa de atividades e da política da organização; coordena e controla as atividades dos serviços financeiros e contabilísticos e toma decisões sobre operações financeiras da organização; elabora relatórios para o diretor geral sobre questões orçamentais, contabilísticas, cobranças e outros problemas financeiros. Pôr em caixa os pagamentos de contas e entregas recebidas. Escrever em livros as receitas e despesas, assim como outras operações contabilísticas. Manter o controlo das caixas com a documentação do departamento e enviar para arquivo.

**Informática:** mantem e define prioridades, analisa, faz administração das bases de dados (DBA), desenvolvimento de aplicações e projetos, controlo da rede interna, internet e correio eletrónico bem como desenvolve e viabiliza novas soluções para uso na empresa. Presta atendimentos á fornecedores de equipamentos e programas (hardware e software) a serem utilizados, assistência técnica ou suporte básico aos utilizadores internos, identificação de irregularidades operacionais, BI para dar suporte a uma grande quantidade de dados desestruturados para ajudar a identificar, desenvolver e até mesmo criar uma nova oportunidade de estratégia de negócio. *Web designer* faz a definição correta do objetivo do produto a ser desenvolvido de modo que as fases de produção sejam feitas de forma correta.

O departamento de qualidade segurança saúde ambiente, zela pela higiene e segurança do trabalho, assegurando o cumprimento das normas em vigor, promovendo a informação e formação dos trabalhadores sobre os meios e técnicas de prevenção e segurança, pesquisando as causas dos acidentes e doenças profissionais e propondo as medidas preventivas ou corretoras adequadas. Efetua visitas aos locais de trabalho e às instalações para detetar situações de risco; assegura-se da aplicação das disposições regulamentares relativas à segurança e higiene e controla a execução das medidas corretoras propostas; analisa e dá parecer sobre a prevenção de riscos de acidentes e doenças profissionais nos projetos de conceção e de instalação, nomeadamente de estaleiros.

A empresa conta neste momento com 38 funcionários, estando distribuídos desta forma pelos vários departamentos conforme apresentado na tabela 2.

Áreas da empresa	Nº de Funcionários
Diretor geral	1
Acionistas	4
Informática	13
Infraestrutura	9
Outras áreas	1-Secretariado 1-Comercial e Marketing 1-Tesouraria 5-Relações Públicas 3-Recursos Humanos
Total	38

Tabela 2- Funcionários da Empresa

#### 4.2.4 Caracterização do SI/TIC

Todas as questões relacionadas com Sistemas e Tecnologias de Informação são administradas pelo responsável do departamento de Informática evidenciada na tabela 3.

Programas/Softwares utilizados	Recursos/Hardwares			
<b>Eticadata – ERP</b> <b>OFFICE</b> <b>Antivírus</b> <b>Sistema de Gestão de Estagiários</b> <b>Sistema de Gestão de Contactos</b> <b>Visual Studio. net</b> <b>WAMP</b> <b>Photoshop</b> <b>Corel Draw</b> <b>Eclipse</b> <b>SQL Server</b> <b>Oracle</b> <b>Sistema de controlo de Presenças</b>	<b>Impressoras</b>	<b>Servidores</b>	<b>PC's</b>	<b>Segurança eletrónica</b>
	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>8 Câmaras</b>

Tabela 3- SI/TIC

## **5 Resultados das Entrevistas e Questionários**

No presente estudo, a amostra foi composta por 15 profissionais. As entrevistas foram compostas por três (3) respondentes entre que são: coordenador, web-designer e o consultor de projetos. Optou-se por aplicar o questionário a todos profissionais da empresa constituídos pelos departamentos do diretor geral, secretariado, comercial e marketing, administração, RH, tesouraria e departamento de informática. Assim, foram enviadas 6 entrevistas e 20 questionários recolhidas três entrevistas e 12 questionários que representam a amostra no estudo.

Após obtida a autorização para a realização do estudo, as entrevistas foram marcadas pelo responsável do departamento de Informática e realizadas. As entrevistas decorreram entre os dias 15 e 16 de fevereiro de 2016. Por falta de condições para deslocação ao local foram realizadas via Skype, onde o registo dos dados obtidos processados através da gravação digital das entrevistas, respeitou os princípios éticos orientadores da mesma. De seguida procedeu-se à audição integral, seguida da respetiva transcrição.

### **5.1 Análise de Conteúdo das Entrevistas**

A análise de conteúdo é hoje uma das técnicas mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais. Como técnica pode integrar-se em qualquer dos grandes tipos de procedimentos lógicos de investigação e servir igualmente os diferentes níveis de investigação empírica.

Este tipo de análise consiste num conjunto de técnicas de análise de dados, que através da sistematização e da descrição de conteúdo, permite obter indicadores (quantitativos ou não) que conduzem à dedução de conhecimentos.

A análise de conteúdo observou a modalidade temática, na qual a presença de determinados temas demonstra a sua frequência e o significado no estudo. Deste modo, dentro deste contexto de investigação optou-se pela análise de conteúdo, dado que é uma técnica que proporciona o estudo das motivações, atitudes, valores, crenças e tendências. Neste sentido trabalharam-se de forma sistemática os conteúdos semânticos das entrevistas, de modo a obter indicadores que permitissem, de forma indutiva, chegar às inferências.

De acordo com Bardin (2008), as fases da análise de conteúdo estão organizadas em:

- 1) A pré-análise;
- 2) A exploração de material;
- 3) O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase de organização dos dados, que corresponde a um momento em que são utilizadas as intuições e tem por objetivo operacionalizar o pensamento inicial de forma a orientar-se para o principal sem que o investigador se desvie.

Existem autores que referem que se deve fazer uma leitura tipo “flutuante” onde as primeiras impressões e orientações devem guiar o investigador, fornecendo as informações reunidas que se vão consolidando aos poucos ao longo da análise.

A segunda fase consiste na descrição analítica, isto é, na administração sistemática das decisões tomadas. Esta fase, longa e fastidiosa, consiste nas operações de codificação, desconto ou enumeração, em função das decisões previamente definidas. A análise proporciona um quadro de referência que permite organizar os fragmentos da informação, facultando uma certa organização lógica, onde foram definidas categorias e subcategorias.

As entrevistas foram codificadas para manter o anonimato:

- Cada entrevistado foi denominado pelas iniciais do seu nome, sendo seguido de um número que indicou cronologicamente as entrevistas;
- As expressões retiradas de cada discurso têm de aparecer associadas à entrevista a que lhe pertence. Foram utilizadas as iniciais das letras de acordo com o cargo a que cada entrevistado pertence na empresa em referência à pergunta (Coordenador (C), web-designer (WD) e ao consultor de projetos (CP) onde foi dada a resposta e o parágrafo a que pertence cada entrevistado;
- A utilização das reticências..., referem-se a uma pausa no discurso dos participantes no estudo;
- Reticências entre parêntesis (...) foram utilizadas quando um excerto da transcrição original não foi relevante para a análise e, portanto, não foi incluído;

A última fase da análise de conteúdo é o tratamento dos resultados obtidos, a inferência e a interpretação que consiste, basicamente, em tornar significativos os dados que resultaram do processo de tratamento, isto é, dotá-los de capacidade de falarem por si, utilizando dispositivos que neste estudo foram quadros, de forma a sistematizarem e colocarem em evidência as informações fornecidas pela análise.

Como principal objetivo deste trabalho pretende-se investigar o parecer dos profissionais sobre a eventual implementação do BSC para o controlo da gestão na Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A. Para tal foram realizadas três entrevistas estruturadas aos funcionários do departamento de informática que são: Coordenador, web-designer e ao consultor de projetos.

Para realizar a análise de conteúdo das entrevistas já referenciadas foram consideradas cinco grandes dimensões para cada entrevista, no que diz respeito aos principais temas das mesmas.

#### **5.1.1 Dimensões das entrevistas (C; WD; CP)**

Apresentação da tabela 4, transcrição e análise de conteúdo das entrevistas.

- 1- Adequação de resposta das ferramentas utilizadas;
- 2- Conhecimento da ferramenta BSC;
- 3- Benefícios/Vantagens;
- 4- Utilização do BSC;
- 5- Dificuldade de implementação.

Dimensões	Perguntas	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
<b>Adequação de resposta das ferramentas utilizadas</b>	1- Considera que as ferramentas de gestão utilizadas na empresa para rever os planos de atividades, relatórios e a avaliação do desempenho organizacional são adequados e dão respostas às necessidades da informação para tomada de decisão? Explique porquê e diga que instrumentos são esses?	<b>E1 (C)</b> - São adequados, porque temos sempre acesso ao balanço da empresa quanto ao nível organizacional, nossas atividades (...). Usa-se o <b>Eticada</b> , mas já foram implementadas outras ferramentas para gestão...	Confirma Eticadata
		<b>E2 (WD)</b> - São adequados, recorrendo aos modelos de gestão de projetos e ao ITIL, são definidos vários padrões de atividades, geridos (...) para cada processo. A sua aplicação é que deve ser rigorosa começando nas diversas áreas e aceitação por parte dos colaboradores. Neste aspeto é que se encontra a resistência.	ITIL
		<b>E3 (CP)</b> - Não são adequados, por não existirem (...)	Inexistência de ferramenta para o controlo da gestão.
<b>Conhecimento da ferramenta BSC</b>	2- Qual o conhecimento que tem/experiência profissional sobre a ferramenta de controlo de gestão BSC?	<b>E1-</b> Não tenho nenhuma experiência (...) sobre o BSC, mas tenho conhecimento (...) que o BSC porque todos temos uma meta para chegar e é necessário implementar estratégia para chegar a entregar há tempo para melhoria do desempenho. <b>E2-</b> Apenas académico, não profissional.	Sem experiência profissional
		<b>E3-</b> Consultor em planeamento estratégico com uso do BSC.	Experiência Profissional

<b>Benefícios/ Vantagens</b>	3- Considera que a implementação do BSC na “ <b>Switch and Plug</b> ” constituirá uma vantagem enquanto ferramenta de apoio ao desempenho organizacional? Porquê?	<b>E1-</b> Sim. Porque vai ajudar a empresa aumentar no desempenho empresarial e ter (...) definidas suas metas e estratégias.	Aumento no desempenho da empresa e melhoria na definição das estratégias.
		<b>E2-</b> Constituirá uma vantagem, a partir do momento que se tornará mais um aspeto de suporte a gestão estratégica da organização	
		<b>E3-</b> Não, pois as decisões são conceptualizadas.	Falta de uniformização
<b>Utilização do BSC</b>	4- Considera que todos os gestores e influenciadores para tomada de decisão, bem como os colaboradores, estão disponíveis para utilizar o BSC como ferramenta para gestão estratégica? Porquê?	<b>E1-</b> Sim. Porque todos (...) o melhor da empresa e (...) implementar novos conhecimentos.  <b>E2-</b> Penso que sim, devido à conjuntura económica e consequentemente de negócio a que o mercado nos impõe, este modelo pode (...) mais-valia a nível da estabilização de processo.  <b>E3-</b> Sim. Os colaboradores acreditam na empresa e no seu potencial.	Benefício para empresa e os funcionários; Fator económico e concorrência de mercado

Tabela 4- Análise de conteúdo das entrevistas

## 5.2 Análise de Resultados dos Questionários

Para análise dos dados foi utilizado o *software* (SPSS statistics 20.0 for Windows®). É um software para análise estatística de dados, num ambiente amigável, utilizando menus e janelas de diálogo, que permite realizar cálculos complexos e visualizar os seus resultados de forma simples e autoexplicativas. Neste caso, foram descritas variáveis quantitativas através de estatísticas gerais onde tivemos a necessidade de utilizar o comando: analisar>> Estatística Descritiva. Na tabela 5 são apresentados os dados da análise do questionário com as respetivas questões, opções e percentagens conforme estão descritas nos gráficos em anexo 3.

Perguntas Questionário	Opções	Percentagens
<b>I-GRUPO</b>		
1- Género;	Masculino	58,33%
	Feminino	41,47 %
2- Faixa etária;	Menos de 30 anos	75,00 %
	Mais de 30 anos	16,67 %
	Mais de 50anos	8,33%
3- Departamento;	Administração	8,33%
	Desenvolvimento e pesquisa	75,00%
	Redes e Infraestrutura	16,67%
4- Cargo.	CEO	0%
	Coordenador de equipa	25,00%
	Chefe de Departamento	0%
	Outro	75,00%
<b>II-GRUPO: Conhecimento dos atuais instrumentos de CG</b>		
2.1- Grau de conhecimento sobre o CG e avaliação de desempenho em SI no setor privado;	Muito elevado	0%
	Elevado	8,33%
	Médio	41,67%
	Pouco	41,67%
	Nenhum	8,33%
2.2-Grau de conhecimento sobre os instrumentos de CG em uso na empresa;	Muito elevado	0%
	Elevado	25,00%
	Médio	41,67%
	Pouco	33,33%
	Nenhum	0%
2.3- Grau de conhecimento dos funcionários sobre BSC;	Muito elevado	0%
	Elevado	0%
	Médio	41,67%
	Pouco	33,33%
	Nenhum	25,00%



<b>(Continuação. Grupo II)</b>  2.4- Grau de satisfação dos funcionários na avaliação e distribuição das atividades diárias.	Muito elevado	0%
	Elevado	33,33%
	Médio	41,67%
	Pouco	25,00%
	Nenhum	0%
<b>III-GRUPO: Necessidade de implementar o BSC</b>		
3.1- A empresa investiu em sistemas de melhoria de controlo de gestão, mas não se vê aumento da atividade operacional;	Concordo muito ou totalmente	0%
	Concordo	8,33%
	Nem concordo, nem discordo	41,67%
	Discordo	33,33%
	Discordo muito ou totalmente	16,67%
3.2- Se os atuais planos de atividades de desempenho e relatórios (controlo dos SI) e os relatórios não forem produzidos ninguém repara;	Concordo muito ou totalmente	0%
	Concordo	16,67%
	Nem concordo, nem discordo	25,00%
	Discordo	50,00%
	Discordo muito ou totalmente	8,33%
3.3- Temos estratégia (ou já tivemos) mas temos dificuldade na sua implementação;	Concordo muito ou totalmente	8,33%
	Concordo	25,00%
	Nem concordo, nem discordo	33,33%
	Discordo	25,00%
	Discordo muito ou totalmente	8,33%
3.4- Raramente revemos os indicadores de desempenho e fazemos sugestões de novos;	Concordo muito ou totalmente	0%
	Concordo	25,00%
	Nem concordo, nem discordo	50,00%
	Discordo	16,67%
	Discordo muito ou totalmente	8,33%
3.5- Utilizamos maior parte do tempo a discutir alterações ao plano de atividades;	Concordo muito ou totalmente	0%
	Concordo	16,67%
	Nem concordo, nem discordo	41,67%
	Discordo	33,33%
	Discordo muito ou totalmente	8,33%

<b>(Continuação. Grupo III)</b>  3.6- A definição do orçamento da empresa é um processo essencialmente histórico;	Concordo muito ou totalmente	0%
	Concordo	25,00%
	Nem concordo, nem discordo	66,67%
	Discordo	8,33%
	Discordo muito ou totalmente	0%
3.7- Os funcionários não têm entendimento solido da visão, missão e estratégia da empresa;	Concordo muito ou totalmente	0%
	Concordo	16,67%
	Nem concordo, nem discordo	33,33%
	Discordo	25,00%
	Discordo muito ou totalmente	25,00%
3.8- Os nossos funcionários não sabem de que forma as suas ações diárias contribuem para o sucesso da empresa;	Concordo muito ou totalmente	8,33%
	Concordo	16,67%
	Nem concordo, nem discordo	25,00%
	Discordo	41,67%
	Discordo muito ou totalmente	8,33%
3.9- Não está nomeado um responsável máximo para avaliação dos processos na empresa;	Concordo muito ou totalmente	0%
	Concordo	25,00%
	Nem concordo, nem discordo	16,67%
	Discordo	41,67%
	Discordo muito ou totalmente	16,67%
3.10- As atividades que acordamos em reuniões de coordenação não são devidamente registradas nem valorizadas;	Concordo muito ou totalmente	0%
	Concordo	25,00%
	Nem concordo, nem discordo	33,33%
	Discordo	33,33%
	Discordo muito ou totalmente	8,33%
3.11- A colaboração entre unidades/órgãos/serviços é fraca;	Concordo muito ou totalmente	0%
	Concordo	50,00%
	Nem concordo, nem discordo	33,33%
	Discordo	16,67%
	Discordo muito ou totalmente	0%

<b>(Continuação. Grupo III)</b>  3.12- Os nossos funcionários têm dificuldades em aceder e entender as orientações estratégicas definidas pelo coordenador da empresa;	Concordo muito ou totalmente	0%
	Concordo	16,67%
	Nem concordo, nem discordo	33,33%
	Discordo	41,67%
	Discordo muito ou totalmente	8,33%
3.13- As prioridades na empresa são muitas vezes ditadas pelas necessidades atuais;	Concordo muito ou totalmente	8,33%
	Concordo	75,00%
	Nem concordo, nem discordo	8,33%
	Discordo	0%
	Discordo muito ou totalmente	8,33%
3.14- O ambiente em que nos inserimos está em mudança, e para ter êxito nós devemos mudar;	Concordo muito ou totalmente	8,33%
	Concordo	83,33%
	Nem concordo, nem discordo	8,33%
	Discordo	0%
	Discordo muito ou totalmente	0%
3.15- Enfrentamos uma pressão crescente dos clientes para apresentar resultados;	Concordo muito ou totalmente	0%
	Concordo	50,00%
	Nem concordo, nem discordo	16,67%
	Discordo	33,33%
	Discordo muito ou totalmente	0%
3.16- Não definimos metas claras para os nossos indicadores de desempenho;	Concordo muito ou totalmente	0%
	Concordo	16,67%
	Nem concordo, nem discordo	58,33%
	Discordo	25,00%
	Discordo muito ou totalmente	0%
3.17- Não conseguimos apresentar a nossa estratégia de forma clara num documento;	Concordo muito ou totalmente	8,33%
	Concordo	25,00%
	Nem concordo, nem discordo	16,67%
	Discordo	50,00%
	Discordo muito ou totalmente	0%

<b>(Continuação. Grupo III)</b>  3.18- - Tomamos medidas benéficas a curto prazo, podem dificultar a criação de valor a longo prazo;	Concordo muito ou totalmente	8,33%
	Concordo	8,33%
	Nem concordo, nem discordo	58,33%
	Discordo	25,00%
	Discordo muito ou totalmente	0%
3.19- Estão a ser realizadas iniciativas na empresa, mas nem todas têm importância estratégica efetiva.	Concordo muito ou totalmente	0%
	Concordo	16,67%
	Nem concordo, nem discordo	58,33%
	Discordo	25,00%
	Discordo muito ou totalmente	0%
<b>IV-Grupo: Fatores que contribuem para o insucesso da eventual implementação do BSC</b>		
4.1- Resistência à mudança	Muito alto	0%
	Alto	8,33%
	Médio	58,33%
	Baixo	25,00%
	Nulo	8,33%
4.2- Falta de clareza no processo de mudança;	Muito alto	8,33%
	Alto	8,33%
	Médio	50,00%
	Baixo	25,00%
	Nulo	8,33%
4.3- Grau de autonomia financeira da empresa;	Muito alto	8,33%
	Alto	16,67%
	Médio	41,67%
	Baixo	16,67%
	Nulo	16,67%
4.4- Falta de ligação do BSC com o sistema utilizado;	Muito alto	0%
	Alto	8,33%
	Médio	33,33%
	Baixo	25,00%
	Nulo	33,33%

<b>(Continuação. Grupo IV)</b>  4.5- Falta de competência e conhecimento sobre o BSC;	Muito alto	16,67%
	Alto	25,00%
	Médio	50,00%
	Baixo	8,33%
	Nulo	0%
4.6- Apoio insuficiente da gestão do topo ou coordenação na empresa;	Muito alto	0%
	Alto	16,67%
	Médio	33,33%
	Baixo	25,00%
	Nulo	25,00%
4.7- Tempo consumido no desenvolvimento do BSC;	Muito alto	16,67%
	Alto	16,67%
	Médio	33,33%
	Baixo	16,67%
	Nulo	16,67%
4.8- Barreiras de análise custo e benefício;	Muito alto	0%
	Alto	8,33%
	Médio	50,00%
	Baixo	25,00%
	Nulo	16,67%
4.9- Dificuldades em definir as medidas para apresentação dos resultados;	Muito alto	0%
	Alto	25,00%
	Médio	50,00%
	Baixo	8,33%
	Nulo	16,67%
4.10- Dificuldades em avaliar a importância das medidas de desempenho;	Muito alto	0%
	Alto	16,67%
	Médio	41,67%
	Baixo	25,00%
	Nulo	16,67%

(Continuação. Grupo IV)  4.11- As medidas de desempenho não refletem impacto global;	Muito alto	0%
	Alto	16,67%
	Médio	41,67%
	Baixo	25,00%
	Nulo	16,67%
4.12- Dificuldades em definir os objetivos para os níveis hierárquicos da empresa;	Muito alto	0%
	alto	16,67%
	Médio	66,67%
	Baixo	0%
	Nulo	16,67%
4.13- A falta de um SI altamente desenvolvido para suportar o BSC;	Muito alto	0%
	Alto	41,67%
	Médio	25,00%
	Baixo	8,33%
	Nulo	25,00%
4.14- Os gestores de topo focam essencialmente nos problemas organizacionais a curto prazo.	Muito alto	0%
	Alto	33,33%
	Médio	41,675
	Baixo	8,33%
	Nulo	16,67%

Tabela 5- Apresentação do tratamento dos dados (Questionário)

### 5.3 Discussão dos Resultados

“O BSC é frequentemente descrito como uma ferramenta de controlo de gestão estratégica, onde o fundamental argumento de kaplan e Norton é que as empresas desenvolveram, historicamente, uma multiplicidade de indicadores operacionais, mas não os usam de uma forma coordenada e estratégica. Porque o BSC não é só limitado a indicadores perspectiva da financeira, mas também inclui 3 perspetivas adicionais (clientes, processos internos e aprendizagem /crescimento), fornece uma visão equilibrada e supostamente ampla e clara do desempenho organizacional” (Freire e Maria, 2005).

O BSC é sobretudo um instrumento de planeamento e comunicação para fornecer orientação estratégica aos chefes de departamentos e descrever ligações entre medidas para

ligar as causas (*leading*) e seus efeitos (*lagging*) desempenho financeiro e não financeiro. O BSC propõe-se descrever os passos necessários para o sucesso financeiro - por exemplo, investir em certos tipos de conhecimento para melhorar os processos. Se as ligações forem reflexos válidos de processos administrativos, produtivos e oportunidades económicas, o BSC incorpora e pode comunicar a estratégia operacional da empresa. Além disso comunicar eficazmente estas ligações a toda a organização pode ser crucial para implementar estratégia com sucesso e criar alinhamento estratégico, motiva e produz resultados positivos na organização (Malina e Selto, 2001).

Tendo em conta estas funções e benefícios desta ferramenta para qualquer organização, surgiu o interesse em pesquisar o parecer dos profissionais ou coordenadores de departamento da empresa Switch and Plug Tecnologias de Informação, SA a fim de se perceber como é feito o controlo da gestão e que grau de conhecimento tinham sobre o BSC para possível implementação na empresa de modo geral por estes interlocutores importantes por meio de uma entrevista e um questionário elaborado, cujos resultados são discutidos nesta secção do trabalho.

Feito o trabalho observou-se que o Género feminino é o com maior frequência de indivíduos participantes no estudo. Observou-se neste estudo que mais da metade dos indivíduos que participaram tinham menos de trinta anos. Este facto pode ser justificado que uma parte considerável da amostra ter sido recolhida pelo departamento de informática da empresa. Como a estratégia da empresa segundo o coordenador do departamento de informática é dar oportunidade de estágios a recém-formados, onde a maior parte após terminar o estágio é contratado pela empresa, e a maior parte após estagio tem despertam mais interesse na área de desenvolvimento de aplicações na empresa.

O estudo não mostra claramente a predominância de cargos na empresa, sendo que se encontram distribuídos por várias áreas. Num universo de 12 respostas ao questionário, o número de indivíduos participantes no estudo, 5 (41,7%) eram do sexo masculino e 7 (58,3%) eram do sexo feminino.

Dos resultados das questões dirigidas obtivemos o seguinte: quanto à questão sobre o grau de conhecimento sobre CG e avaliação de desempenho dos SI no setor privado verificou-se que em igual percentagem estavam os que responderam que o grau de

conhecimento era médio, com os que responderam que o grau de conhecimento era pouco (41,7%). Os que responderam que o grau de conhecimento era elevado, e os que responderam que o grau de conhecimento não era nenhum também com a mesma percentagem no gráfico de (8,3%), o que nos mostra uma falta de clareza quanto ao grau de conhecimento sobre o controlo da gestão e avaliação de desempenho dos SI no setor privado por uma parte dos indivíduos que participaram do estudo, portanto sugere-se que na empresa se desenvolvam ações de divulgação para os funcionários sobre a importância do CG.

É de referir que estes resultados vão de encontro dos resultados das três (3) entrevistas recolhidas onde dois (2) dos entrevistados afirmam que as ferramentas em uso na empresa são adequadas mas mencionam ferramentas diferentes e outro apenas afirma que não são adequadas por não existirem. Nota-se uma falta de clareza da parte dos funcionários sobre a atual ferramenta em uso para CG na empresa.

Quanto à pergunta sobre o grau de conhecimento dos funcionários sobre o BSC verificou-se que 41% da amostra tem conhecimento médio sobre o BSC, que vai de encontro aos resultados da entrevista, onde dos 3 entrevistados apenas um dos indivíduos tinha experiência profissional e conhecimento da ferramenta BSC e os outros dois apenas tinham conhecimento académico. Contrastando com o trabalho feito por Brandão *et al* (2007) onde o artigo avalia a perceção de funcionários do Banco do Brasil acerca do novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa (BSC). Os resultados indicam ser muito positiva a perceção dos sujeitos da pesquisa, o que faz pensar numa proposta séria de divulgação na empresa dos benefícios do conhecimento desta ferramenta para os funcionários assim como para a empresa.

Quanto à necessidade de implementar o BSC, os resultados obtidos sugerem fraco entendimento sobre a missão, visão e estratégia da empresa. Verifica-se que os profissionais ou as unidades e serviços existentes na empresa têm dificuldades e pouca colaboração, onde podemos apontar que possuem nível médio pelo facto de termos o valor de 50% dos profissionais que concordam com a questão apresentada no questionário. Constatou-se que as prioridades na Switch and Plug Tecnologias de Informação S.A são muitas vezes ditadas pelas necessidades atuais e verifica-se uma pressão crescente para apresentar resultados. Estes resultados estão de acordo com os resultados obtidos nas entrevistas onde a maior parte dos entrevistados apresentaram argumentos afirmativos “proporcionará aumento no



desempenho empresarial e definição das estratégias” nos benefícios da implementação do BSC. Pelo que, de acordo com a literatura, a implementação de um BSC em qualquer tipo de organização deve traduzir claramente a missão e a estratégia da empresa em indicadores de desempenho, fazendo com que todos os colaboradores da organização entendam a estratégia da empresa, bem como o impacto de suas ações, possibilitando que eles trabalhem alinhados à estratégia (Machline, 2011).

Relativamente aos fatores que contribuem para o insucesso da eventual implementação do BSC na Switch and Plug verifica-se, de uma maneira geral e com maior evidência, que os inquiridos responderam que a resistência à mudança, o grau de autonomia financeira, a falta de ligação do BSC com o sistema utilizado, a falta de competência e conhecimento sobre o BSC e a falta de um SI altamente desenvolvido para o suporte do BSC constituem os fatores que têm peso médio para o insucesso de uma eventual implementação do BSC, sendo que existe uma grande falta de clareza nos restantes fatores apresentados no questionário.

Dos 3 entrevistados, a maior parte aponta a falta de conhecimento e competências do BSC. Estes resultados estão de acordo como os resultados de Gomes (2006), que verificou que um dos motivos para a baixa predisposição para implementar o BSC, é o reduzido grau de conhecimento sobre esta ferramenta (BSC), o que sugere que se o conhecimento sobre a ferramenta BSC aumentar minimizaria o impacto baixo no nível de respostas sobre a implementação do BSC em qualquer empresa ou organização.

## 6 Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo verificar a necessidade de implementar na empresa o BSC como ferramenta de gestão estratégica para o CG. Para tal efetuou-se uma revisão da literatura sobre o controlo de gestão, com especial ênfase na importância do BSC. Em seguida utilizaram-se entrevistas estruturadas (3) e questionários (12) para recolher dados junto dos profissionais e coordenadores dos vários departamentos na Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A. Após a recolha dos dados procedeu-se à sua análise e discussão.

Com o desenvolvimento da presente dissertação de mestrado, pretendeu-se dar uma certa exposição sobre o CG, suas vantagens e perspectivas da ferramenta BSC na empresa Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A. Tendo em conta que o BSC é uma ferramenta de eleição na gestão, pode afirmar-se que o CG é fundamental para a sobrevivência e crescimento de qualquer organização.

Por meio deste estudo, concluiu-se que os Profissionais e Coordenadores que responderam às entrevistas não apresentavam clareza sobre a ferramenta em uso, apontavam uma ou mais ferramentas utilizadas na empresa para o CG. Tendo em conta que a maior parte deles não tinha experiência profissional sobre o BSC, ficou evidenciado que com a implementação da ferramenta BSC haveria aumento no desempenho da empresa e melhoria na definição das estratégias. Concordam que os coordenadores e influenciadores para a tomada de decisão estariam disponíveis para utilização do BSC visto que só trará benefícios para a empresa e mais conhecimentos para os funcionários mais dependendo da responsabilidade de toda a gestão do topo.

Também se concluiu-se que os profissionais têm médio grau de conhecimento sobre a ferramenta BSC, mesmo tendo em conta que a maior parte deles não tem experiência profissional no uso da ferramenta. As opiniões dividiram-se mais com a mesma percentagem quanto ao grau de conhecimento sobre o CG e avaliação de desempenho dos SI no sector privado entre os gestores que responderam que era médio ou pouco o conhecimento e os que responderam que era elevado ou nenhum grau de conhecimento, não havendo, portanto, consenso. Ficou também evidenciado sobre os fatores que contribuíam para o insucesso da eventual implementação do BSC alguns com peso Médio e outros fatores sem qualquer

clareza o que leva a considerar consciencializar a gestão de topo para uma maior divulgação dos benefícios desta ferramenta.

Com este estudo conseguiu-se verificar que não há implementação do BSC na empresa em causa. Espera-se que o presente estudo dê uma contribuição e possa despertar a atenção dos gestores para a importância do CG e para as vantagens da utilização do BSC como estratégia para melhorar o desempenho da organização. Deste modo, pode-se concluir que o BSC, ao utilizar as suas perspetivas para medir o desempenho, é uma ferramenta útil para o controlo de gestão.

## **6.1 Implicações do Estudo para Gestão**

No final da investigação verificou-se como implicações para a gestão da empresa em estudo. Em muitas circunstâncias, a natureza mais ou menos intangível daquilo que é motivado pelas suas unidades de gestão, impossibilita que os resultados obtidos lhes sejam efetivos e claramente aplicados.

Com este trabalho sugere-se que os profissionais tenham estratégias para o controlo de gestão, utilizando a ferramenta BSC que é um instrumento completo visto que apresenta quatro perspetivas diferentes que ajudam a avaliar o desempenho da organização. E contribuirá para os profissionais não só considerarem o orçamento como centro de gestão, mas também terem um bom desempenho organizacional.

O CG efetivo e eficiente protege a organização de potenciais problemas e ameaças vindas do ambiente externo, permite e alerta antecipadamente para esses problemas logo que surgem no horizonte da empresa e pode acrescentar valor às empresas, apoiando-as na definição da sua estratégia de uma forma mais sustentável, e permitindo-lhes alcançar um desempenho mais eficaz.

## **6.2 Limitações do Estudo e Proposta para Investigações futuras**

O estudo teve como limitações de investigação a falta de literatura científica que aborda a questão da realidade Angolana, o que originou um interesse em aprofundar o conhecimento sobre o tema. No início, o estudo era para ser realizado em duas empresas

angolanas, mas apenas uma respondeu positivamente ao pedido de autorização para a recolha de dados. Essa situação constituiu uma limitação.

No estudo empírico a amostra foi de 15 elementos (três entrevistas e doze questionários). Portanto, ainda assim é considerada uma amostra pequena para dar resposta total à presente pesquisa. Se tivesse havido acesso a uma amostra maior de profissionais em empresas de SI/TI no mercado Angolano, seria possível por exemplo efetuar uma comparação do setor privado e público.

Relativamente a investigações futuras, pretende-se:

- Efetuar investigações sobre ferramentas em uso nas empresas para o CG empresas no ramo das SI/TI em África especificamente em Angola;
- Fazer nova investigação tendo em conta a mesma temática, aplicando variáveis e definir hipóteses para análise de estratégias de CG em empresas de SI/TI com uso da ferramenta BSC;
- Apresentar a matriz de análise SWOT, ou seja, uma demonstração dos principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que existem no ambiente interno e externo da empresa;
- Realizar outra investigação mais ambiciosa fazendo uma comparação entre os setores público e privado visto que podem existir muitas diferenças entre os dois setores.

## Referências Bibliográficas

Amaral, S. (2008). Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação (ISCTE). Orientador: Dr. José Azevedo Rodrigues.

Bhagwat, R., & Sharma, M.K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*. 47-85.

Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. J. (2004). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy, *The Accounting Review*, (79). 1-23.

Carvalho, C., & Azevedo, G. (2001). Balanced Scorecard- Sistema de Informação vs. Sistema de Gestão, *in Revista Estudos do I.S.C.A.A., II.ª Série*.56-78.

Carvalho, J., & Filipe, J. (2010). Manual de Estratégia Conceitos, Prática e Roteiro. 3ªEdicao.Lisboa: Edições Sílabo

Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I., & Negas, M. (2014). Gestão das Organizações Uma abordagem integrada e perspetiva, Lisboa: Edições Sílabo.

Epstein, M., & Manzoni, J. F. (1998). Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16 (2) 190-203.

FC- Faculdade de Ciências do Porto (2004/2005). A arte de Fazer Questionários. Porto: Amaro et all. Último acesso, 25 julho de 2015. Disponível em:  
[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/a\\_arte\\_de\\_fazer\\_questionario.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/a_arte_de_fazer_questionario.pdf)

Ferreira, D. (2010). Segurança da Informação – Importância do BSC Designer na Definição Estratégica – Estudo de Caso. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais (IPS-ESCE).

Fortin, M. F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Lisboa: Lusodidacta.

Freire, Maria (2005). “Balanced Scorecard” (BSC): Estudo exploratório sobre o impacto das motivações organizacionais, Competências e atitudes na implementação com sucesso do BSC. Universidade Técnica de Lisboa (ISEG). Orientador: Dr. José Manuel Cristovão Verissimo.

Giacomini; M. M. Catapan, A. Santos R. C. & Santos, D.F. (2013). O Balanced Scorecard aplicado na gestão pública de uma empresa de saneamento no sul do brasil: análise da percepção dos usuários. Rigc.11 (22).

Gomes, P (2006). O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do sistema Policial Português. Tese de mestrado em contabilidade e auditoria. Braga: Universidade do Minho.

Grilo, R. (2008). Investigação em Sistemas de Informação Organizacionais – Teses e Dissertações em Portugal. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro; Sousa, M; & Rodrigues, L; (2002) O Balanced Scorecard: um instrumento de gestão estratégica para o século XXI, Rei dos Livros, Porto.

Brandão, H.P; Zimmer, M.V.; Pereira, C.G.; Marques, F.; Costa, H. & Carbone, P.P (2007). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Lisboa

Instituto Nacional de Estatísticas (20014). Indicadores. Luanda: Ine.

Kaplan, J. R.S. & Norton, D.P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston, Harvard Business School; Publishing Corporation.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., Barrows J, & Edward A. (2008). Developing the strategy: vision, values gaps, and analysis. Harvard Business School Publishing.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, 70 (1) 71-79.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Harvard Business School; Publishing Corporation.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, S., & Norton, P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press; Boston.

Kaplan, J.; Robert, S. & Norton, D. P. (1997). *Quadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Machiline, S.A. (2011). *Elaboração do Balanced Scorecard, para uma Empresa De Soluções Anticorrosivas- Trabalho de formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do diploma de Engenheiro de Produção*.

Malina, M. & Selto, F. (2001). *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of Effectiveness of Balanced Scorecard*, *Journal of Management Accounting Research*, 47-49.

Marcelino, C. (2014). *Segurança de Informação na Estratégia Empresarial – BSC*, *Dissertação de Mestrado em Sistemas de Informação Organizacionais*, IPS-ESCE.

Martí, J.& Maria, R. (1999). *Instrumentos de gestion, organizaciones humanas y eficacia: el caso del cuadro de mando*, *Boletim* (49) 19-21.

Niven, P. R. *Balanced Scorecard step by step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002. 15- 72.

Pedro, J. (2004, 24 de março). O Balanced Scorecard (BSC) no setor público. Nº 28 Informação Informática.

Pinto, F. (2004). A avaliação da performance e o balanced scorecard no contexto da administração pública. Disponível em: <http://franciscojspinto.com/publicacoes.html>. Último acesso em 16 de junho de 2015.

Pinto, F. (2007). Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. Lisboa: Edições Silabo

Porter, M. E., (1996). What is strategy? Harvard Business School Press, Boston, 61-78.

Quivy, R, & Campenhoudt L.V. (1998). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva roteiro de implantação. science,16(140-160)

Santos, A (2008). Gestão estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos. Escolar: Editora Lisboa.

Spessatto, G. & Beuren, I. M. (2013). Análise das diferenças na implantação do Balanced Scorecard nas maiores empresas da região sul do Brasil *Gest. Prod.*, 20 (2).

Santos, R. A. (2006). “Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo: Lisboa, Gestão -Plus Edições.

Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., & Torres, A. (2012). Gestão Estratégica Conceitos e Prática. 3ªEdição.Lisboa: Lidel- edições técnicas, Lda.

Silva, A. L. & Abbad, G. S. (2011). Benefícios e limitações do Balanced Scorecard para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação. Revista ibero-americana de estratégia, 10 (1) p. 04-28.

Simões, A. A. D. & Rodrigues, J. A. (2011). O uso e os impactos do Balanced Scorecard na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. rigc - ix (18).



Soares, G. G. (2011). A Implantação Do Balanced Scorecard Na Gestão De Recursos Humanos. O Caso Prático De Uma Empresa Brasileira. Disponível em: 20, março, 2015 em URL: <https://repositorio-aberto.up.pt/>

Spínola, M. M.; Laurindo, F. J.B. & Hikaje, O.K. (2006). Software de balanced scorecard: proposta de um roteiro de implantação. science,16(140-160).

Universidade do Algarve Pinto, F. (2005). “Balanced Scorecard – Adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos”, 1-13. III Seminário Internacional “Gestão e Estratégia no Século XXI”, ESGHT. Último acesso em 05 de abril de 2106 Disponível em: <http://www.franciscojspinto.com/pdf/seminternestrat.pdf>. Ultimo

Vilelas, J. (2009). Investigação: o processo de construção do conhecimento. Lisboa: Edições Sílabo.

Vineglã, A. L. (2000). "O Quadro de Mando da Empresa". Science (418).216-218.

Yin, R. (2009). Case Study Research – Design and Methods (volume 5, fourth ed). California: Sage Inc.

## **Anexo 1- Pedido de autorização para recolha dos dados**

### Cronograma de Atividades

Exmo.(a). Senhor(a)

Eu, Márcia Luísa Tcheia Liberal da Cunha, estudante do curso de Mestrado em Sistemas de Informação Organizacionais do Instituto Politécnico de Setúbal na Escola Superior de Ciências Empresariais, pretendo desenvolver a Dissertação com o tema” **Parecer dos Profissionais sobre a Eventual Implementação do BSC para o Controlo da Gestão**” para conclusão e atribuição do grau de Mestre, sob orientação da professora Doutora Alcina Maria Narciso Prata.

Face ao exposto, considero de extrema importância submeter a V.Exa. no dia 15 e 16 do mês em curso um Guião de entrevista abrangendo apenas seis (6) Gestores estratégicos/topo da organização e um pequeno questionário com uma duração de preenchimento aproximado de 20 minutos no qual enviarei vinte (20) exemplares para todos funcionários que estiverem disponíveis para colaborar no estudo, elaborado por mim com o intuito de avaliar a eventual pertinência da implementação do BSC na “Switch and Plug” ainda entender a ferramenta de gestão utilizado para o CG .

#### **Ano Letivo 2014/2015-2015/2016**

<b>Duração Atividades</b>	<b>OUT- JAN</b>	<b>FEV- ABR</b>	<b>MAI- JUN</b>	<b>JUL- OUT</b>	<b>NOV- DEZ</b>	<b>JAN- FEV</b>	<b>MAR</b>
Definição do Tema							
Recolha Bibliográfica							
Elaboração do Projeto							
Entrega do Projeto							
Recolha de Dados na” Switch and Plug Tenologias de Informação, S.A”.							
Análise dos Dados							
Entrega e discussão da Dissertação							

**Márcia da Cunha**  
**Escola: IPS/ESCE**  
**Telemóvel: (00351) 924329979/938640896**  
**Email: marciatcheia@hotmail.com**

À Direção da Empresa Switch and Plug

= ANGOLA =

**Assunto:** Pedido de autorização para entrevista.

No âmbito do curso de Mestrado em Sistemas de Informação Organizacionais, do Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências empresariais (IPS-ESCE), pretende-se desenvolver uma dissertação com o tema "**Parecer dos Profissionais sobre a Eventual Implementação do BSC para o Controlo da Gestão**", que será desenvolvido por Márcia L. Tcheia L. da Cunha, com orientação a cargo da Professora Doutora Alcina Maria Narciso Prata, Docente do Departamento de Sistemas de Informação da Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE).

Com este trabalho pretendem estudar-se estratégias de apoio à gestão na "Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A" e recolher informações sobre a possibilidade de implementação de um Balanced Scorecard, concretamente, o que se revelar mais adequado à realidade da empresa. Para que este trabalho seja possível é necessário a recolha de dados através de uma entrevista e inquéritos por questionário aos gestores ou chefes de departamento e respetivos funcionários da empresa. A recolha dos dados através desses instrumentos servirá como ponte entre a pesquisa teórica e todo o trabalho de campo que se pretende desenvolver com o intuito de dar resposta à pergunta de partida.

Vimos então, por este meio, solicitar que V. Exa. Senhor Diretor/Administrador da "Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A" autorize a aplicação da entrevista e inquérito para a colheita de dados que será o suporte para atingir os objetivos desta investigação, assegurando-vos, desde já, o caráter confidencial e anonimato de toda e qualquer informação recolhida.

Agradecendo antecipadamente a colaboração da organização que V. Exa. dirige para a realização deste estudo, estamos à inteira disposição para prestar quaisquer esclarecimentos adicionais que entenda necessário:

Telemóvel: (+244) 924721011/(+351) 924329979;

Email: marciatcheia@hotmail.com / marciadacunhad@gmail.com.

Na expectativa de um contacto seu em breve, desde já me despeço agradecendo, antecipadamente, toda a atenção que me possa dispensar.

Márcia Luísa Tcheia Liberal da Cunha

Alcina Maria Narciso Prata

  
Mestrando

  
Orientadora

Setúbal/Portugal, 18 de Junho de 2015

## **Anexo 2- Entrevista**

## GUIÃO DE ENTREVISTA



*Escola Superior de Ciências Empresariais*

**MESTRADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAIS**

*Trabalho de Pesquisa de Dissertação*

ENTREVISTA NO ÂMBITO DO TEMA:

### **Parecer dos Profissionais sobre a Eventual Implementação do BSC para o Controlo da Gestão**

Autora: Márcia Luísa Tcheia Liberal da Cunha

Orientadora: Professora Doutora Alcina Maria Narciso Prata

Setúbal, 2015

### Entrevista

TEMA: Parecer dos Profissionais sobre a Eventual Implementação do BSC para o Controlo da Gestão

**Problema:** existem várias ferramentas para o CG, o presente estudo pretende avaliar o grau de conhecimento dos profissionais sobre a ferramenta BSC e até que ponto haverá aceitação da gestão do topo e dos restantes profissionais, para a sua eventual implementação.

Dados do Entrevistado

**Nome Completo:**

**Cargo:**

**Departamento:**

1-Considera que os instrumentos de gestão utilizados na empresa para rever os planos de atividades, relatórios e a avaliação do desempenho organizacional são adequados e dão resposta às necessidades da informação para tomada de decisão? Explique porquê e diga que instrumentos são esses?

---

---

---

---

---

2-Qual o conhecimento que tem/experiência profissional sobre o modelo de controlo de gestão Balanced Scorecard?

---

---

---

---

---

3- Considera que a implementação do Balanced Scorecard na “**Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A**” constituirá uma vantagem enquanto instrumento de apoio ao desempenho organizacional? Porquê?

---

---

---

---

---

4-Considera que todos os gestores e influenciadores para tomada de decisão, bem como os colaboradores, estão disponíveis para utilizar a ferramenta do Balanced Scorecard (BSC) como modelo para gestão estratégica? Porquê?

---

---

---

---

5- Em sua opinião será ou não difícil implementar a ferramenta BSC na “**Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A**”? Porquê?

---

---

---

---

---

Muito obrigada pela sua colaboração!



## **Anexo 3- Questionário**

## **CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Exmo.(a). Senhor(a)

Eu, Márcia Luísa Tcheia Liberal da Cunha, estudante do curso de Mestrado em Sistemas de Informação Organizacionais do Instituto Politécnico de Setúbal na escola de Ciências Empresariais, pretendo desenvolver a Dissertação com o tema” Parecer dos Profissionais sobre a Eventual Implementação do BSC para o Controlo da Gestão” como parte integral para elaboração da Dissertação para conclusão e atribuição do grau de Mestre, sob orientação da professora Doutora Alcina Maria Narciso Prata.

Face ao exposto, considero de extrema importância submeter a V.Exa. um pequeno questionário com duração aproximada de 20 minutos, elaborado por mim com o intuito de avaliar a eventual pertinência da implementação do BSC na “Switch and Plug Tecnologias de Informação, S.A”.

Como tal, venho solicitar a sua colaboração neste estudo no sentido de responder a todas perguntas. As suas respostas são anónimas e serão mantidas em sigilo.

Desde já, agradeço a sua disponibilidade para participar neste estudo.

Estou disponível para o esclarecimento de qualquer dúvida que possa ter:

**Márcia da Cunha**

**Escola: IPS/ESCE**

**Telemóvel: (00351) 924329979/938640896**

**Email: marciatcheia@hotmail.com**

## GRUPO I

### Caracterização do Inquirido

1.1. Indique qual o seu género?

☐ Masculino

☐ Feminino

1.2. Indique a sua faixa etária:

☐ Menos de trinta anos

☐ Mais de trinta anos

☐ Mais de cinquenta anos

1.3. Indique o departamento em que trabalha:

☐ Administração (RH; Tesouraria)

☐ Desenvolvimento e Pesquisa (Projetos; Formação; Programação; Design)

☐ Redes e Infraestrutura

1.4. Indique qual o seu cargo:

☐ CEO

☐ Coordenador de Equipa

☐ Chefe de Departamento

☐ Outro \_\_\_\_\_

## Grupo II

- **Conhecimento dos atuais instrumentos de controlo de gestão.**

Responda às questões que se seguem atendendo à seguinte escala:

- 1-Nenhum;
- 2-Pouco;
- 3-Médio;
- 4-Elevado;
- 5-Muito elevado.

	1	2	3	4	5
2.1. Indique o grau de conhecimento que tem sobre o controlo da gestão e avaliação de desempenho em sistemas de informação no setor privado.					
2.2. Relativamente à “ <i>Switch and Plug</i> ”: Indique o grau de conhecimento que tem sobre os instrumentos de controlo da gestão em uso na empresa.					
2.3. Relativamente à “ <i>Switch and Plug</i> ”: Indique o grau de conhecimento dos funcionários sobre o Balanced Scorecard (BSC).					
2.4. Relativamente à “ <i>Switch and Plug</i> ”: Indique o grau de satisfação dos funcionários na avaliação e distribuição das suas atividades diárias.					

## Grupo III

- **Necessidade de Implementar o Balanced Scorecard**

Identifique o grau de concordância com as afirmações que se apresentam, atendendo à seguinte escala:

- 1-Discordo muito ou totalmente;
- 2-Discordo;
- 3-Nem concordo, nem discordo;
- 4-Concordo;
- 5-Concordo muito ou totalmente.

		1	2	3	4	5
3.1	A “ <b>Switch and Plug</b> ” investiu em sistemas de melhoria de controlo de gestão, mas não se verifica aumento na atividade operacional.					
3.2	Se os atuais planos de atividades de desempenho (monitorização dos Sistemas de Informação) e relatórios não forem produzidos ninguém repara.					
3.3	Temos uma estratégia (ou já tivemos no passado) mas temos muita dificuldade na sua implementação.					
3.4	Raramente revemos os nossos indicadores de desempenho e fazemos sugestões de indicadores novos.					
3.5	Utilizamos a maior parte do nosso tempo a discutir alterações ao planeamento das atividades.					
3.6	A definição do orçamento da nossa organização é um processo essencialmente histórico.					
3.7	Os funcionários não têm um entendimento sólido da missão, visão e estratégia da “ <b>Switch and Plug</b> ”.					
3.8	Os nossos funcionários não sabem de que forma as suas ações diárias contribuem para o sucesso da “ <b>Switch and Plug</b> ”.					
3.9	Não está nomeado um responsável máximo pelo processo de avaliação dos processos na empresa.					
3.10	As atividades que acordamos em reuniões de coordenação não são devidamente registados nem valorizadas.					
3.11	A colaboração entre unidades/órgãos/serviços é fraca.					
3.12	Os nossos funcionários têm dificuldades em aceder e entender as orientações estratégicas definidas pelo coordenador da empresa.					
3.13	As prioridades na “ <b>Switch and Plug</b> ” são muitas vezes ditados pelas necessidades atuais.					

3.14	O ambiente em que nos inserimos está em mudança, e para ter êxito também nós devemos mudar.					
3.15	Enfrentamos uma pressão crescente dos clientes para apresentar resultados.					
3.16	Não definimos metas claras para os nossos indicadores de desempenho.					
3.17	Não conseguimos apresentar a nossa estratégia de forma clara num documento.					
3.18	Tomamos medidas benéficas a curto prazo, mas que podem dificultar a criação de valor a longo prazo.					
3.19	Estão a ser realizadas muitas iniciativas na “ <i>Switch and Plug</i> ”, mas é possível que nem todas tenham importância estratégica efetiva.					

#### Grupo IV

- **Fatores que contribuem para o insucesso da eventual implementação do Balanced Scorecard (BSC).**

Leia com atenção os fatores do quadro abaixo e indique a influência dos mesmos tendo em conta a seguinte escala:

1-Nulo;

2-Baixo;

3-Médio;

4-Alto;

5-Muito Alto.

		1	2	3	4	5
4.1	Resistência à mudança.					
4.2	Falta de clareza no processo de mudança.					

4.3	Grau de autonomia financeira na empresa.					
4.4	Falta de ligação do Balanced Scorecard (BSC) com o sistema utilizado.					
4.5	Falta de competência e conhecimento sobre o Balanced Scorecard (BSC)					
4.6	Apoio insuficiente da gestão do topo ou coordenação na empresa.					
4.7	Tempo consumido no desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC).					
4.8	Barreiras de análise custo e benefício;					
4.9	Dificuldade em definir as medidas para apresentação dos resultados					
4.10	Dificuldades em avaliar a importância das medidas de desempenho					
4.11	As medidas de desempenho não refletem impacto global					
4.12	Dificuldade em definir os objetivos para os níveis hierárquicos da empresa.					
4.13	A falta de um Sistema de Informação altamente desenvolvido para suportar o Balanced Scorecard (BSC).					
4.14	A gestão foca essencialmente os problemas organizacionais a curto prazo.					

Muito obrigada pela sua colaboração!

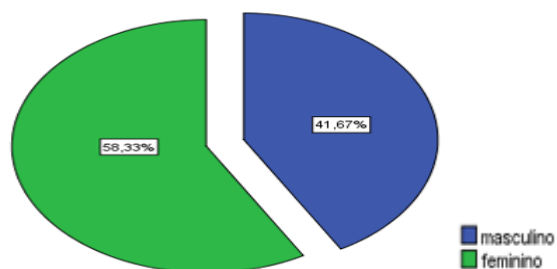
## **Anexo 4- Tabelas de frequências e gráficos**



## I-GRUPO

**Tabela 6- Gênero**

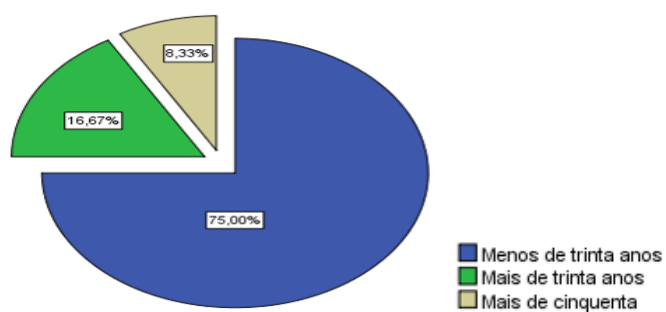
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	masculino	5	41,7	41,7	41,7
	feminino	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 1- Gênero**

**Tabela 7- Faixa etária**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Menos de trinta anos	9	75,0	75,0	75,0
	Mais de trinta anos	2	16,7	16,7	91,7
	Mais de cinquenta	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 2- Faixa etária**

**Tabela 8- Departamento em que trabalha**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Coordenador de equipa	3	25,0	25,0	25,0
	Outro	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

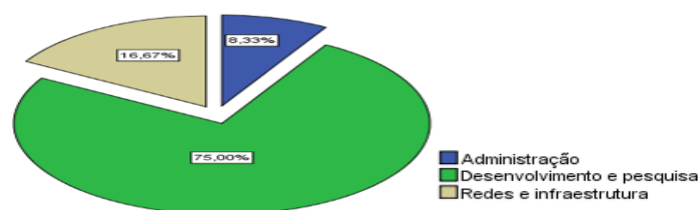


Gráfico 3- Departamento

Tabela 9- Cargo do inquirido

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Coordenador de equipa	3	25,0	25,0	25,0
	Outro	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

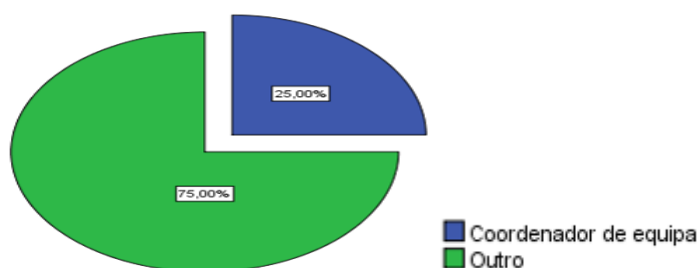


Gráfico 4- Cargo

## II-GRUPO: Conhecimento dos atuais instrumentos de CG

Tabela 10- Grau de conhecimento sobre CG e avaliação de desempenho em SI no sector privado

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Nenhum	1	8,3	8,3	8,3
	Pouco	5	41,7	41,7	50,0
	Médio	5	41,7	41,7	91,7
	Elevado	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

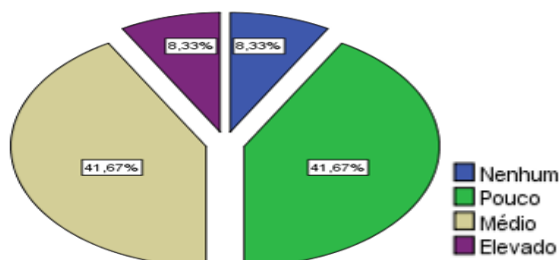
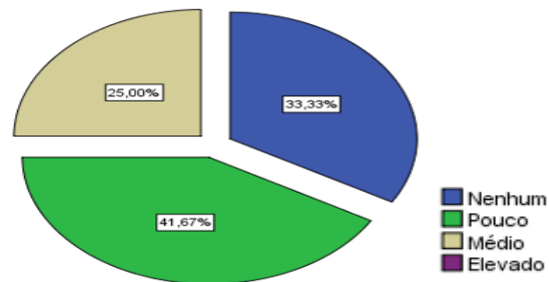


Gráfico 5- Grau conhecimento sobre o CG e avaliação de desempenho em SI no setor privado

**Tabela 11- Grau de conhecimento sobre os instrumentos de CG em uso na empresa**

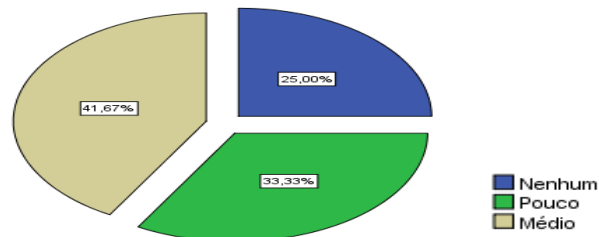
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Pouco	4	33,3	33,3	33,3
	Médio	5	41,7	41,7	75,0
	Elevado	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 6- Grau de conhecimento sobre os instrumentos de CG em uso na empresa**

**Tabela 12- Grau de conhecimento dos funcionários sobre o BSC**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Nenhum	3	25,0	25,0	25,0
	Pouco	4	33,3	33,3	58,3
	Médio	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 7- Grau de conhecimento sobre dos funcionários sobre o BSC**

### **III-GRUPO: Necessidade de implementar o BSC**

**Tabela 13- Grau de satisfação dos funcionários na avaliação e distribuição das suas atividades diárias**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Pouco	3	25,0	25,0	25,0
	Médio	5	41,7	41,7	66,7
	Elevado	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

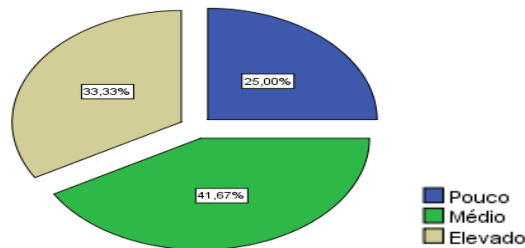


Gráfico 8- Grau de satisfação dos funcionários na avaliação e distribuição das atividades diárias

Tabela 14- Investimento da empresa em sistemas de melhoria de CG, mas não se vê aumento da atividade operacional

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo muito	2	16,7	16,7	16,7
	Discordo	4	33,3	33,3	50,0
	Nem discordo nem concordo	5	41,7	41,7	91,7
	Concordo	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

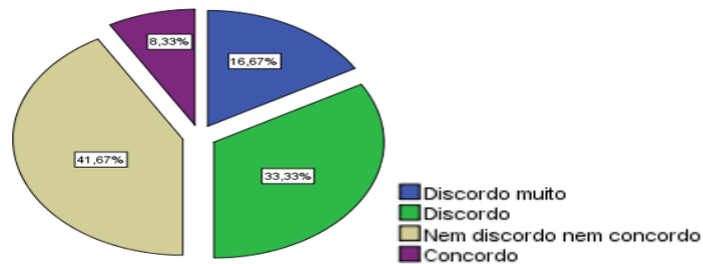


Gráfico 9- Investimento em sistemas de melhoria de CG, mas não se vê aumento na atividade operacional

Tabela 15- Se os atuais planos de desempenho e relatórios não forem produzidos ninguém repara

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	8,3
	Discordo	6	50,0	50,0	58,3
	Nem discordo nem concordo	3	25,0	25,0	83,3
	Concordo	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

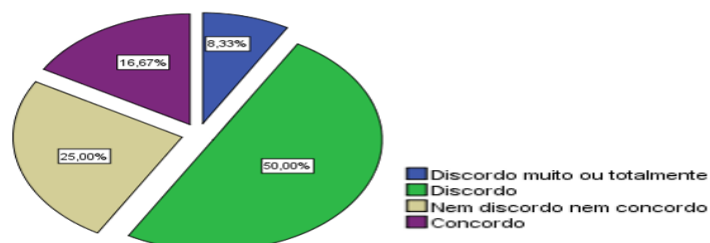
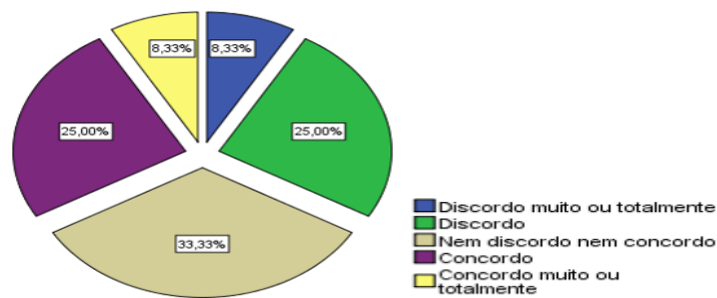


Gráfico 10- Se os atuais planos e atividades e desempenho (controle dos SI) e relatórios não forem produzidos ninguém os repara

**Tabela 16- Temos estratégia ou já tivemos no passado, mas temos dificuldade na sua implementação**

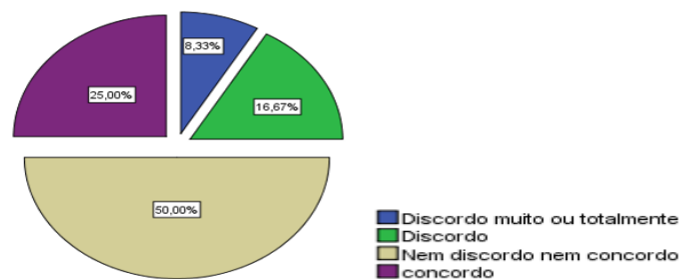
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	8,3
	Discordo	3	25,0	25,0	33,3
	Nem discordo nem concordo	4	33,3	33,3	66,7
	Concordo	3	25,0	25,0	91,7
	Concordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 11- Temos estratégia ou já tivemos, mas temos dificuldade na sua implementação**

**Tabela 17- Raramente revemos os nossos indicadores de desempenho e fazemos sugestões de indicadores novos**

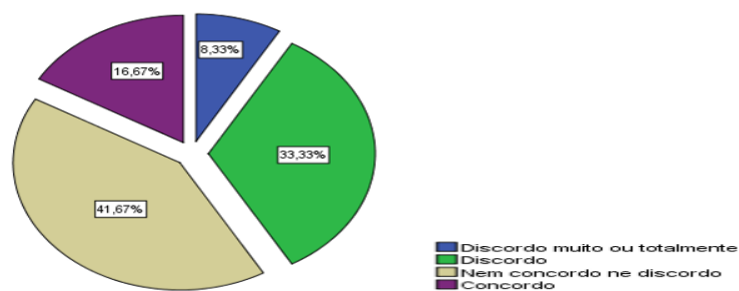
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	8,3
	Discordo	2	16,7	16,7	25,0
	Nem discordo nem concordo	6	50,0	50,0	75,0
	concordo	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 12- Raramente revemos os indicadores de desempenho e fazemos sugestões de novos**

**Tabela 18- Utilizamos a maior parte do nosso tempo a discutir a alterações ao plano de atividades**

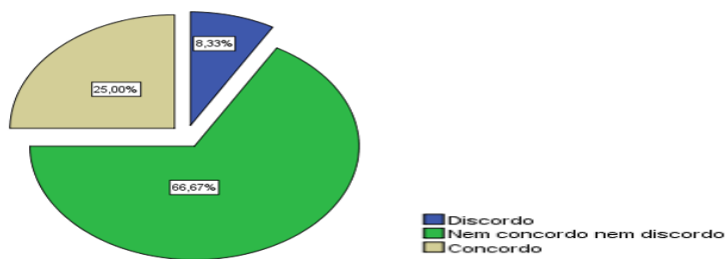
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	8,3
	Discordo	4	33,3	33,3	41,7
	Nem concordo nem discordo	5	41,7	41,7	83,3
	Concordo	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 13- Utilizamos maior parte do tempo a discutir alterações ao plano de atividades**

**Tabela 19- A Definição do orçamento da empresa é um processo essencialmente histórico**

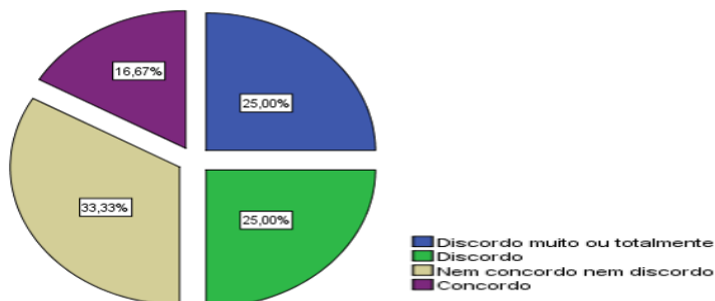
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo	1	8,3	8,3	8,3
	Nem concordo nem discordo	8	66,7	66,7	75,0
	Concordo	3	25,0	25,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



**Gráfico 14- A definição do orçamento da empresa é um processo essencialmente histórico**

**Tabela 20- Os funcionários não têm um entendimento sólido da missão, visão e estratégia da empresa**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo muito ou totalmente	3	25,0	25,0	25,0
	Discordo	3	25,0	25,0	50,0
	Nem concordo nem discordo	4	33,3	33,3	83,3
	Concordo	2	16,7	16,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



**Gráfico 15- Os funcionários não têm entendimento sólido da missão, visão e estratégia da empresa**

Tabela 21- Os nossos funcionários não sabem de que forma as suas ações diárias contribuem para o sucesso da empresa

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	8,3
	Discordo	5	41,7	41,7	50,0
	Nem concordo nem discordo	3	25,0	25,0	75,0
	Concordo	2	16,7	16,7	91,7
	Concordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

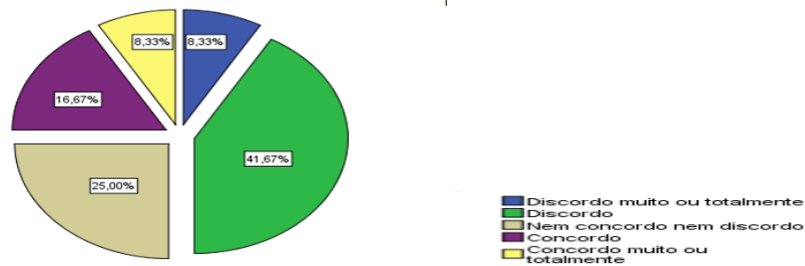


Gráfico 16- Os nossos funcionários não sabem de que forma as suas ações diárias contribuem para o sucesso da empresa

Tabela 22- Não esta nomeado um responsável máximo pelo processo de avaliação dos processos na empresa

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo muito ou totalmente	2	16,7	16,7	16,7
	Discordo	5	41,7	41,7	58,3
	Nem concordo nem discordo	2	16,7	16,7	75,0
	Concordo	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

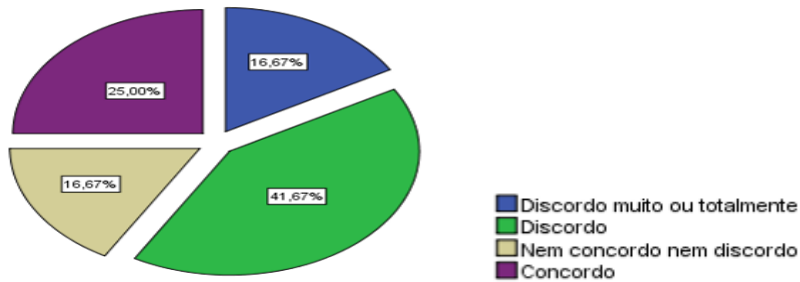
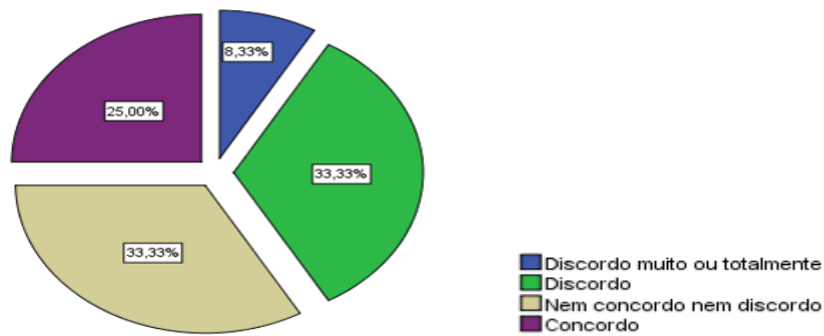


Gráfico 17- Não está nomeado um responsável máximo para avaliação dos processos na empresa

Tabela 23- As atividades que acordamos em reuniões de coordenação não são devidamente registradas nem valorizadas

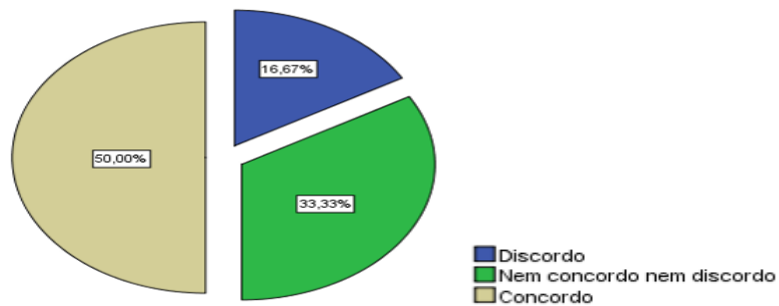
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	8,3
	Discordo	4	33,3	33,3	41,7
	Nem concordo nem discordo	4	33,3	33,3	75,0
	Concordo	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 18- As atividades que acordamos em reuniões de coordenação não são devidamente registradas nem valorizadas**

**Tabela 24- A colaboração entre as unidades/órgãos/serviços é fraca**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo	2	16,7	16,7	16,7
	Nem concordo nem discordo	4	33,3	33,3	50,0
	Concordo	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

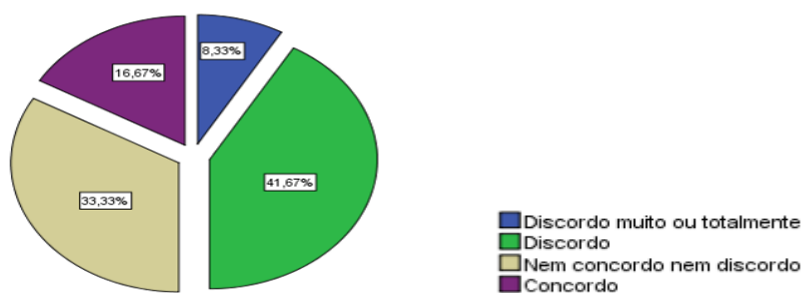


**Gráfico 19- A colaboração entre unidades/órgãos/serviços é fraca**

**Tabela 25- Os nossos funcionários têm dificuldades em aceder e entender as orientações estratégicas definidas pelo coordenador da empresa**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	8,3
	Discordo	5	41,7	41,7	50,0
	Nem concordo nem discordo	4	33,3	33,3	83,3
	Concordo	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

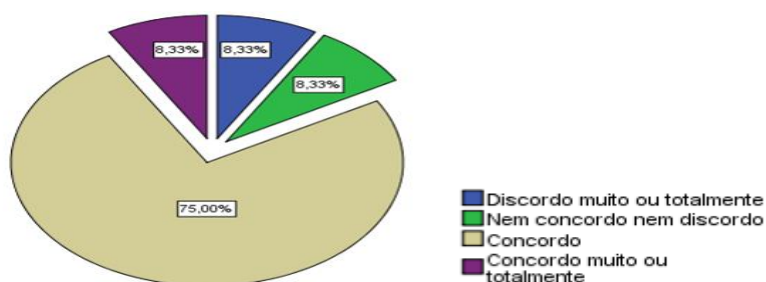




**Gráfico 20- Os nossos funcionários têm dificuldades em aceder e entender as orientações estratégicas definidas pelo coordenador da empresa**

**Tabela 26- As prioridades na empresa são muitas vezes ditadas pelas necessidades atuais**

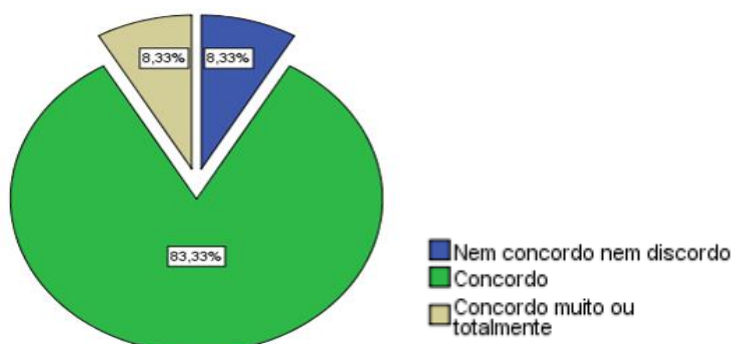
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	8,3
	Nem concordo nem discordo	1	8,3	8,3	16,7
	Concordo	9	75,0	75,0	91,7
	Concordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	100,0
Total		12	100,0	100,0	



**Gráfico 21- As prioridades na empresa são muitas vezes ditadas pelas necessidades atuais**

**Tabela 27- O ambiente em que nos inserimos está em mudança e para termos êxitos devemos mudar**

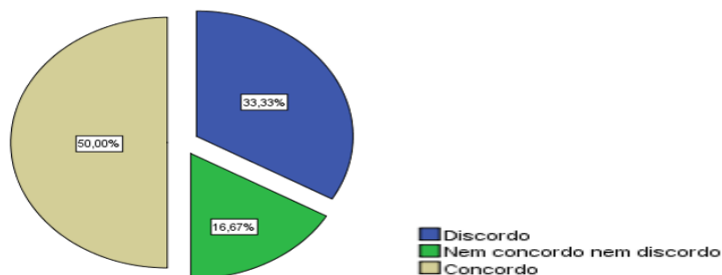
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Nem concordo nem discordo	1	8,3	8,3	8,3
	Concordo	10	83,3	83,3	91,7
	Concordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	100,0
Total		12	100,0	100,0	



**Gráfico 22- O ambiente em que nos inserimos está em mudança e para termos êxitos devemos mudar**

**Tabela 28- Enfrentamos uma pressão crescente dos clientes para apresentar resultados**

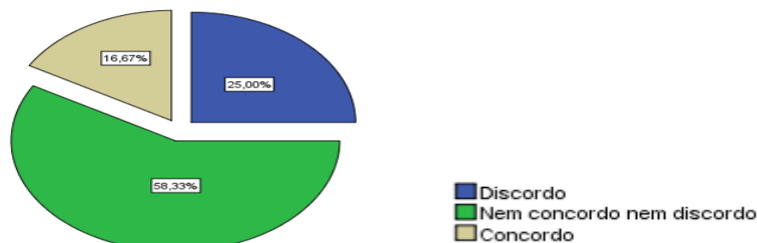
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo	4	33,3	33,3	33,3
	Nem concordo nem discordo	2	16,7	16,7	50,0
	Concordo	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 23- Enfrentamos uma pressão crescente dos clientes para apresentar resultados**

**Tabela 29- Não definimos metas claras para os nossos indicadores de desempenho**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo	3	25,0	25,0	25,0
	Nem concordo nem discordo	7	58,3	58,3	83,3
	Concordo	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 24- Não definimos metas claras para os nossos indicadores de desempenho**

**Tabela 30- Não conseguimos apresentar a nossa estratégia de forma clara num documento**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo	6	50,0	50,0	50,0
	Nem concordo nem discordo	2	16,7	16,7	66,7
	Concordo	3	25,0	25,0	91,7
	Concordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

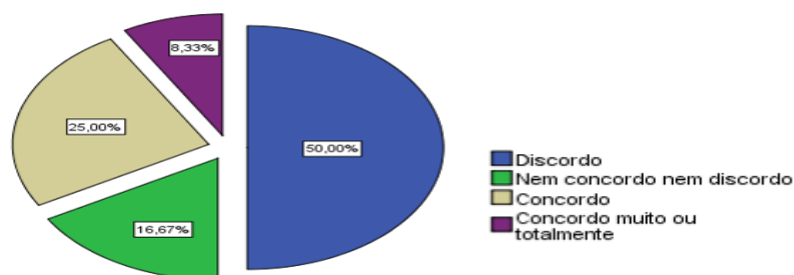


Gráfico 25- Não conseguimos apresentar a nossa estratégia de forma clara num documento

Tabela 31- Tomamos medidas benéficas a curto prazo, mas que podem dificultar a criação de valor a longo prazo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo	3	25,0	25,0	25,0
	Nem concordo nem discordo	7	58,3	58,3	83,3
	Concordo	1	8,3	8,3	91,7
	Concordo muito ou totalmente	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

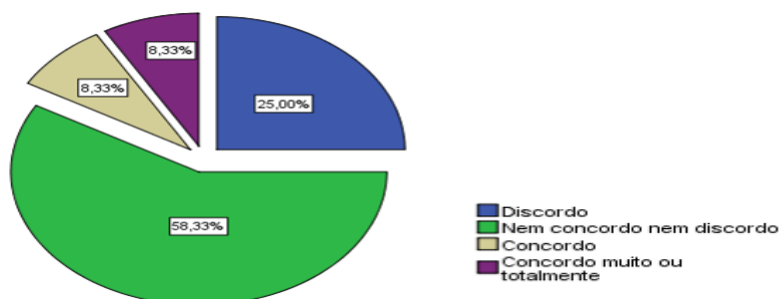


Gráfico 26- Tomamos medidas benéficas a curto prazo, podem dificultar a criação de valor a longo prazo

Tabela 32- Estão a ser realizadas muitas iniciativas na empresa, mas nem todas têm importância estratégica efetiva

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo	3	25,0	25,0	25,0
	Nem concordo nem discordo	7	58,3	58,3	83,3
	Concordo	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

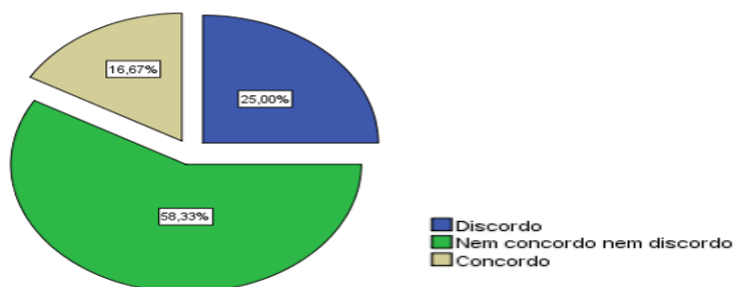
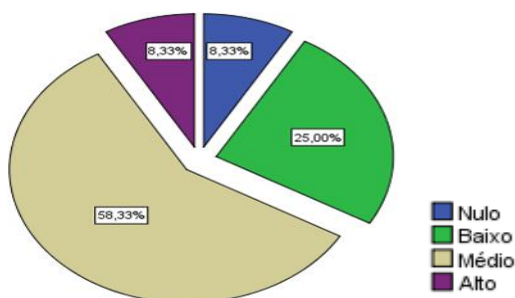


Gráfico 27- Estão a ser realizadas iniciativas na empresa, mas nem todas têm importância estratégica efetiva

#### IV-Grupo: Fatores que contribuem para o insucesso da eventual implementação do BSC

**Tabela 33- Resistência a mudança**

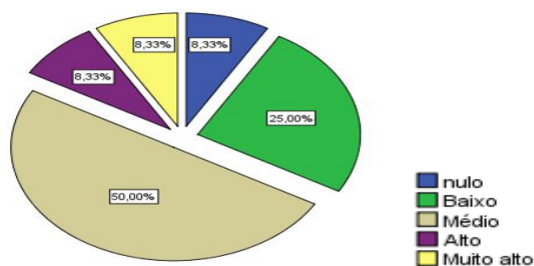
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Nulo	1	8,3	8,3	8,3
	Baixo	3	25,0	25,0	33,3
	Médio	7	58,3	58,3	91,7
	Alto	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 28- Resistência à mudança**

**Tabela 34- Falta de clareza na mudança de processos**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	nulo	1	8,3	8,3	8,3
	Baixo	3	25,0	25,0	33,3
	Médio	6	50,0	50,0	83,3
	Alto	1	8,3	8,3	91,7
	Muito alto	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 29- Falta de clareza na mudança de processos**

**Tabela 35- Grau de autonomia financeira na empresa**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Nulo	2	16,7	16,7	16,7
	Baixo	2	16,7	16,7	33,3
	Médio	5	41,7	41,7	75,0
	Alto	2	16,7	16,7	91,7
	Muito alto	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

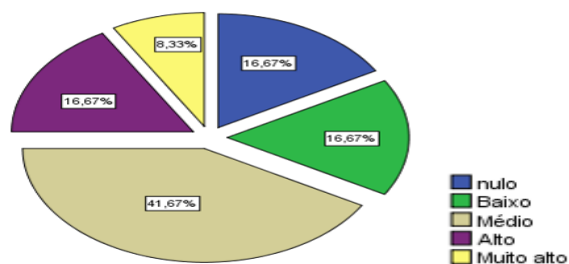


Gráfico 30- Grau de autonomia financeira da empresa

Tabela 36- Falta de ligação do BSC com o sistema utilizado

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nulo	4	33,3	33,3	33,3
	Baixo	3	25,0	25,0	58,3
	Médio	4	33,3	33,3	91,7
	Alto	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

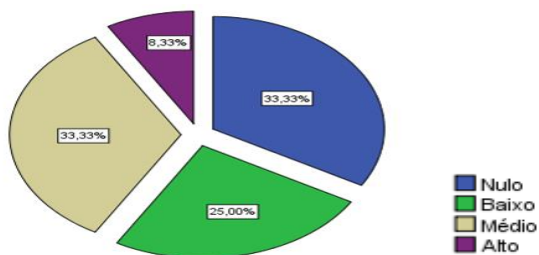


Gráfico 31-Falta de ligação do BSC com o sistema utilizado

Tabela 37- Falta de competência e conhecimento sobre o BSC

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Baixo	1	8,3	8,3	8,3
	Médio	6	50,0	50,0	58,3
	Alto	3	25,0	25,0	83,3
	Muito alto	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

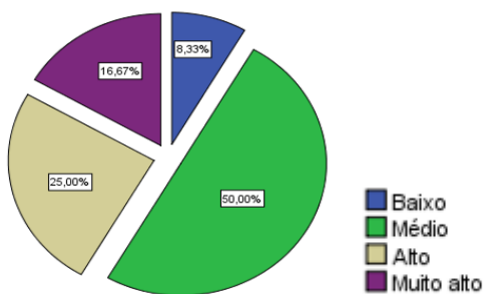
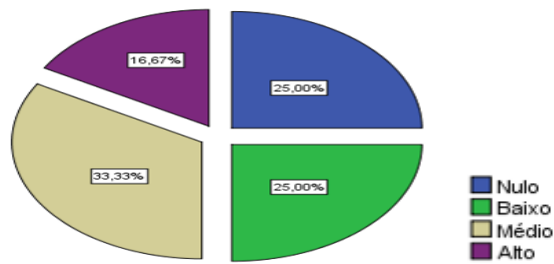


Gráfico 32- Falta de competência e conhecimento sobre o BSC

**Tabela 38- Apoio insuficiente da gestão do topo ou coordenação na empresa**

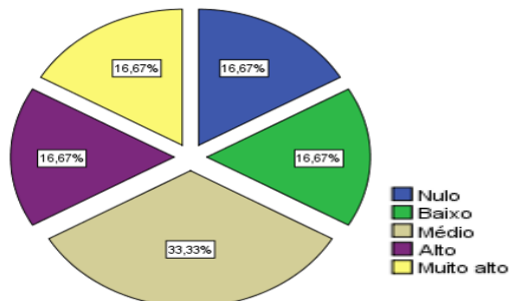
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Nulo	3	25,0	25,0	25,0
	Baixo	3	25,0	25,0	50,0
	Médio	4	33,3	33,3	83,3
	Alto	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 33- Apoio insuficiente da gestão do topo ou coordenação na empresa**

**Tabela 39- Tempo consumido no desenvolvimento do BSC**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Nulo	2	16,7	16,7	16,7
	Baixo	2	16,7	16,7	33,3
	Médio	4	33,3	33,3	66,7
	Alto	2	16,7	16,7	83,3
	Muito alto	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 34- Tempo consumido no desenvolvimento do BSC**

**Tabela 40- Barreiras de Análise custo e benefício**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Nulo	2	16,7	16,7	16,7
	Baixo	3	25,0	25,0	41,7
	Médio	6	50,0	50,0	91,7
	Alto	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

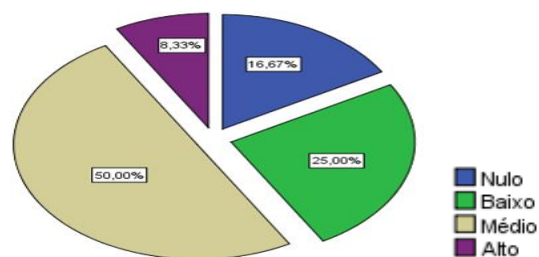


Gráfico 35- Barreiras de análise custo e benefício

Tabela 41- Dificuldades em definir as medidas para apresentação dos resultados

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nulo	2	16,7	16,7	16,7
	Baixo	1	8,3	8,3	25,0
	Médio	6	50,0	50,0	75,0
	Alto	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

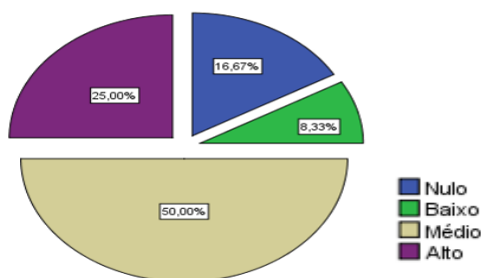


Gráfico 36- Dificuldades em definir as medidas para apresentação dos resultados

Tabela 42- Dificuldades em avaliar a importância das medidas de desempenho

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nulo	2	16,7	16,7	16,7
	Baixo	3	25,0	25,0	41,7
	Médio	5	41,7	41,7	83,3
	Alto	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

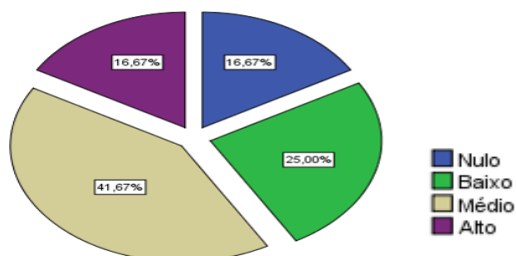
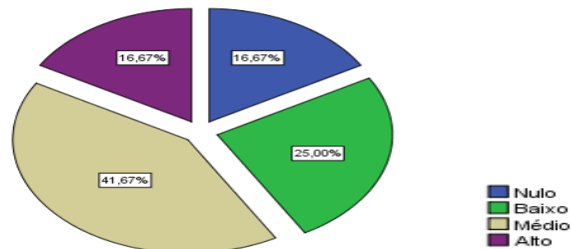


Gráfico 37- Dificuldades em avaliar a importância das medidas de desempenho

**Tabela 43- As medidas de desempenho não refletem impacto global**

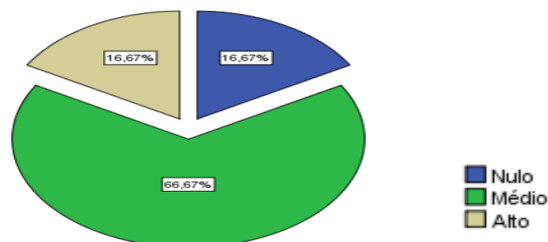
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Nulo	2	16,7	16,7	16,7
	Baixo	3	25,0	25,0	41,7
	Médio	5	41,7	41,7	83,3
	Alto	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 38- As medidas de desempenho não refletem impacto global**

**Tabela 44- Dificuldades em definir objetivos para os níveis hierárquicos da empresa**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Nulo	2	16,7	16,7	16,7
	Médio	8	66,7	66,7	83,3
	Alto	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



**Gráfico 39- Dificuldades em definir os objetivos para os níveis hierárquicos da empresa**

**Tabela 45- A falta de um sistema de informação altamente desenvolvido para suportar o BSC**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Nulo	3	25,0	25,0	25,0
	Baixo	1	8,3	8,3	33,3
	Médio	3	25,0	25,0	58,3
	Alto	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	



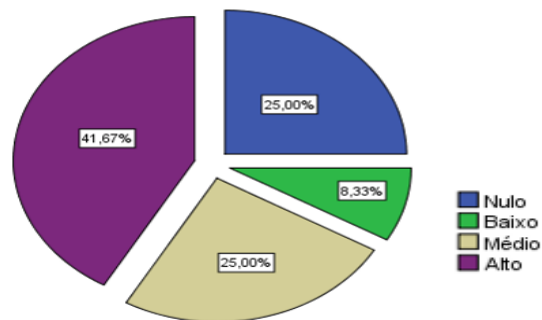


Gráfico 40- A falta de um SI altamente desenvolvido para suportar o BSC

Tabela 46- Os gestores de topo focam essencialmente os problemas organizacionais a curto prazo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Nulo	2	16,7	16,7	16,7
	Baixo	1	8,3	8,3	25,0
	Médio	5	41,7	41,7	66,7
	Alto	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

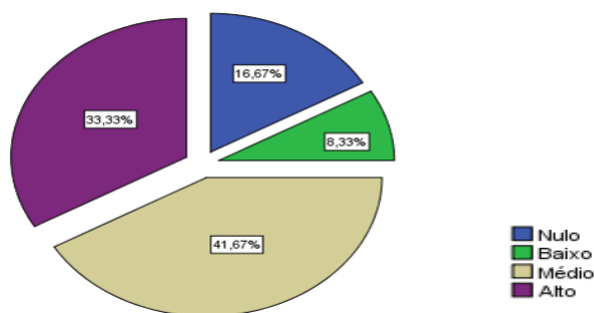


Gráfico 41- Os gestores de topo focam essencialmente nos problemas organizacionais a curto prazo